مؤلف الكتاب الأكثر مبيعًا
العادات السبع للناس الأكثر فعالية

# ستيفن آر. كوفى

"أهم كتب
ستيفن كوفى"
—سيث جودين
مؤلف كتاب
*Linchpin*

# البديل الثالث

## حل أصعب مشاكل الحياة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore
ليست مجرد مكتبة

إن الكتاب الذى بين يديك من مؤلفات صاحب كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية الذى بيعت منه ملايين النسخ، والذى صُنف على أنه الكتاب الأكثر تأثيرًا فى مجال إدارة الأعمال فى القرن العشرين – ويقدم الكتاب أسلوبًا جديدًا بالكامل لكيفية حل الصراعات، والحل الإبداعى للمشاكل. لقد ساعد دكتور ستيفن آر. كوفى – الذى صنفته مجلة تايم على أنه واحد من الخمس والعشرين شخصية أمريكية الأكثر تأثيرًا – ملايين الناس على إحداث تحويل شامل فى حياتهم. وفى الكتاب الذى بين يديك يوجه كوفى أفكاره العظيمة للتوصل إلى طريقة جديدة وقوية لحل الصعوبات المهنية والشخصية، وإيجاد حلول للتحديات العظيمة التى نواجهها فى مؤسساتنا ومجتمعاتنا.

يتمثل البديل الأول فى أى صراع فى "رؤيتى"، ويتمثل البديل الثانى فى "رؤيتك"، وغالبًا ما يقوم الصراع على أى الرؤيتين أفضل. هناك العديد من أساليب "حل الصراعات"، ولكن معظمها يتضمن حلولًا وسطًا، وهى بمثابة توافق على مستوى منخفض يوقف التشاحن ولكنه لا يؤدى إلى حلول جديدة رائعة. أما البديل الثالث، فإنه أكثر من مجرد هدنة بين الطرفين؛ فهو يتضمن الوصول لواقع جديد وأفضل. ولأن هذا الكتاب يتجاوز الأساليب التقليدية لحل الصراعات والتفاوض والابتكار؛ فإنه يقدم أسلوبًا جديدًا للتفكير لن تتبناه الجماهير الغفيرة المعجبة بكتب كوفى السابقة فحسب، بل سيتبناه أيضًا كل من يبحث عن حلول لمشاكل فى حياته المهنية أو الشخصية.

إن الكتاب الذى بين يديك يتجاوز الحلول التقليدية للصراع من خلال تمهيده الطريق باتجاه بديل ثالث يسمو على "رؤيتى"، و"رؤيتك" وصولًا لرؤية أرقى وأفضل – رؤية تمكن كل الأطراف من الخروج من الجدال، أو حتى الكراهية إلى شىء أفضل بكثير من كل ما تصوروه؛ وذلك لأن البديل الثالث لا يجبر أحدًا على التنازل عن أى شىء، ويكسب فيه الجميع.

إن المفكرين بعقلية البديل الثالث – مثل من عرضهم كوفى فى هذا الكتاب – فى هذا العالم المضطرب يتوصلون لحلول إبداعية، ويمنحون العالم سلامًا، وشفاءً من كل أسقامه. يوضح كوفى من خلال النماذج والقصص الأساسية التى تعامل معها أثناء عمله كمستشار لدى الشركات مدى قوة التفكير بمنطق البديل الثالث. وتتضمن الأمثلة الكثيرة التى ضمنها هذا الكتاب: قِسم شرطة فى كندا استطاع إحداث تحول شامل فى منطقة غارقة فى الجريمة من خلال تحرر أفراد الشرطة العاملين به من عقلية "نحن مقابل هم"، وتغييرهم الشامل لتعريف معنى

(يتبع)

# البديل
# الثالث

# البديل الثالث

## حل أصعب مشاكل الحياة


ستيفن آر. كوفي

بالاشتراك مع بريك إنجلاند



مكتبة جرير

JARIR BOOKSTORE

...ليست مجرد مكتبة ...not just a Bookstore




للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

**الطبعة الأولى ٢٠١٢**
**حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير**

**THE 3rd ALTERNATIVE by Stephen R. Covey**
**Copyright © 2011 by FranklinCovey Co.**
**Published by arrangement with the original publisher Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.**

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2012. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.
Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاءً عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

**المملكة العربية السعودية** ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

# The 3rd Alternative

## Solving Life's Most Difficult Problems

Stephen R. Covey

with Breck England

JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore

# قالوا عن هذا الكتاب

"يمكن توصيل رسالة ستيفن كوفى فى خمس صفحات فقط – أو أقل. ومع ذلك فإننى آمل منك بقوة أن تقرأ وتطبق كل كلمة فى هذا الكتاب. لقد منحنا "ستيفن" هدية نفيسة، ولكن ما يقدمه – شأنه شأن كل الأفكار العظيمة – لا يحقق أى تحول كامل فى حياتك إلا من خلال الممارسة اليومية الواعية".

___ "توم بيترز": مؤلف كتابى: *The Brand You 50*،
و *Re – Imagine: Business Excellence in a Disruptive Age*

"فى هذا الكتاب يتطرق ستيفن كوفى بعيدًا عن مجاله المألوف – وصولًا للكون – ويبتكر لقاحًا اجتماعيًا قادرًا على مواجهة – إن لم يكن معالجة – الصراعات التى تواجهنا جميعًا كأفراد ومؤسسات ومجتمعات نعمل ونعيش فيها. إن هذا الكتاب فى رأيى هو أكثر مؤلفات كوفى طموحًا وتفاؤلًا؛ فهو كتاب مرجعى لإفادتنا جميعًا وحثنا على بذل أفضل جهودنا لنعيش فى سلام وعدل فى هذا العالم الفوضوى".

___ "وارين بينيز": أستاذ الإدارة بجامعة جنوب كاليفورنيا،
ومؤلف كتاب السيرة الذاتية *Still Surprised*

"أسلوب هذا الكتاب مقنع جدًا فى التعامل مع معظم المشاكل الأكثر تحديًا فى عصرنا الحالى. إنه وصفة مؤكدة للنجاح فى عالم الشركات وغيرها".

___ "دوجلاس آر. كونانت: الرئيس التنفيذى المتقاعد لشركة Campbell Soup
Company، ومؤلف تتصدر كتبه قائمة جريدة نيويورك تايمز بأعلى الكتب مبيعًا

"لقد فعلها دكتور كوفى مرة أخرى؛ فهذا الكتاب ليس مادة مقروءة ممتعة فحسب، بل يقدم أيضًا إجابات عن الأسئلة الأكثر صعوبة وتحديًا فى الحياة، وهو كتاب لا غنى عنه لكل القادة المستقبليين".

___ سير "جون إم. هانتسمان": رئيس مجلس الإدارة التنفيذى
والمؤسس لشركة Huntsman

## من مؤلفات "ستيفن كوفى" الأخرى

*العادات السبع للناس الأكثر فعالية* *

*نجاحات يومية عظيمة* *

*العادات السبع للعائلات الأكثر فعالية* *

*العيش وفقًا للعادات السبع* *

*إدارة الأولويات* *

*القيادة المرتكزة على المبادئ* *

## ومن إصدارات شركة فرانكلين كوفى:

*العادات السبع للمراهقين الأكثر فعالية* *

* هذه الكتب متوافرة لدى مكتبة جرير

# المحتويات

"فى حالة الأشياء التى تتكون من عدة مكونات، يصبح الكل شيئًا إضافيًا على الأجزاء المكونة له".

*ـــ أرسطو*

"التعاون الإبداعى هو المصطلح الوحيد فى اللغة الذى يعنى أن سلوك النظم ككل لا يمكن أن نتنبأ به من خلال الملاحظة المنفصلة لسلوكيات أى جزء من الأجزاء المنفصلة للنظام، أو أية مجموعة فرعية من أجزاء النظام".

*ـــ باكمينستر فولى*

"التعاون الإبداعى: رابطة مشتركة مفيدة أو توافق بين المشاركين فى أداء عمل مميز أو عناصر هذا العمل".

*ـــ قاموس ويبستر*

"يختلف أى كيان عن مجموع مكوناته كمًا وكيفًا من حيث إن مكوناته لا تشترك فى خصائص واحدة متماثلة، ولا يمكن اختزاله إلى مجموع مكوناته".

*ـــ" جى. إتش. ليوز"*

"يحدث التعاون الإبداعى عندما يكون الكل أكبر من مجموع أجزائه".

ـ طالب بالصف الرابع فى مدرسة إيه. بى. كومز بمدينة رالى بولاية كارولينا الشمالية

*أُهدى هذا الكتاب لزوجتى وصديقتى الدائمة – "ساندرا" – المليئة بالحياة والنور، والأمل الشجاع.*

# البديل
# الثالث

# ١

## نقطة التحول

إن الحياة مليئة بالمشاكل التى تبدو مستحيلة الحل.. المشاكل الشخصية، والمشاكل العائلية، والمشاكل فى العمل، والمشاكل فى المحيط السكنى ومع الجيران، والمشاكل فى العالم ككل.

ربما بدأت حياتك الزوجية بداية رائعة، ولكنك الآن أصبحت بالكاد تستطيع أن تتحمل زوجتك، والحال نفسها قد تنطبق عليها. ربما شعرت بالغربة فى علاقاتك بوالديك، أو أشقائك، أو أبنائك. وربما كنت مضغوطًا بسبب عدم التوازن بين عملك وحياتك، وتحاول دائمًا أن تنجز المزيد بجهد ووقت أقل. أو ربما كنت مثل الكثيرين من حيث المعاناة من المجتمع القائم على الخصومة، والذى يسارع فيه الناس لمقاضاتك بما يجعلك لا تجرؤ على أى فعل مبادر. إننا نشعر بالقلق من الجريمة، وأثرها على مجتمعنا، ونرى السياسيين يحاولون علاجها ولكن دون جدوى. إننا نرى نشرات الأخبار المسائية فى التليفزيون؛ فنفقد كل أمل فى أن يتم حل الصراعات الدائمة بين الناس أو الأمم.

ونتيجة كل ذلك، نفقد الأمل ونستسلم، أو نرضى بالأقل الذى لا نشعر معه بالرضا فى النهاية.

كل هذا هو ما دفعنى لتأليف هذا الكتاب.

يتمحور هذا الكتاب حول مبدأ مهم لدرجة أعتقد معها أنه مبدأ قد يُحدث تغييرًا كاملًا فى حياتك وفى العالم كله. إنه أرقى وأهم فكرة استخلصتها من دراساتى للأشخاص الذين تتميز حياتهم بالكفاءة والفاعلية.

وهذا المبدأ هو أساس حل المشاكل الأكثر صعوبة فى الحياة.

يعانى كل الناس الشدائد والمحن وفى صمت فى الغالب، حيث يبدى معظمهم شجاعة فى وجه المشاكل، ويناضلون على أمل تحقيق مستقبل أفضل، ويرى الكثيرون أن الرعب يكمن تحت السطح، وبعض صور هذا الرعب مادية ملموسة وبعضها نفسية، ولكنها جميعًا حقيقية وواقعية.

إذا استوعبت – عزيزى القارئ – المبدأ الذى يقوم عليه هذا الكتاب، والتزمت به فى حياتك، فإنك لن تقهر مشاكلك فحسب، بل ربما استطعت المضى فى بناء مستقبل لنفسك أفضل من كل ما كنت تتخيل أنه ممكن، وأنا لم أخترع هذا المبدأ، فهو مبدأ أبدى خالد، ومع ذلك فربما لا نبالغ إذا قلنا إن هذا المبدأ ربما كان أعظم اكتشاف فى حياة أولئك الذين طبقوه فى وجه التحديات التى واجهتهم.

فتح كتابى *العادات السبع للناس الأكثر فعالية* الطريق لهذا المبدأ، حيث وصفتُ هذا المبدأ بين المبادئ التى احتواها ذلك الكتاب بأنه "الأكثر تنشيطًا، والأكثر تقوية، والأكثر توحيدًا، والأكثر إثارة" من بين كل المبادئ الأخرى. ومع ذلك فلم أتناول هذا المبدأ فى ذلك الكتاب إلا تناولًا عامًّا، ولكننى أدعوك – عزيزى القارئ – فى الكتاب الذى بين يديك أن تستكشف هذا المبدأ بصورة أكثر اتساعًا وعمقًا، إنك إذا بذلت ما يكفى من جهد لتفهم هذا المبدأ فهمًا حقيقيًّا، فسوف تتغير طريقة تفكيرك للأبد، وستجد نفسك تتعامل مع التحديات الأكثر صعوبة فى حياتك بطريقة جديدة تمامًا تتميز بكفاءة أكبر بكثير.

ويسعدنى جدًّا أن أقدم لك قصصًا لأناس قلائل استوعبوا هذا المبدأ جيدًا ممن لم تقتصر حالهم على زيادة قدرتهم على حل المشاكل، بل تجاوزتها ليصبحوا قادرين على تشكيل مستقبل لأنفسهم نحلم به جميعًا. ومن بين هذه القصص ستقرأ عن:

- أب أنقذ ابنته من سنوات من اليأس، وكانت قد أوشكت على الانتحار فى ليلة عجيبة.
- شاب هندى استطاع حل مشكلة التيار الكهربى لملايين الفقراء – بدون تكلفة تقريبًا.
- قائد فى الشرطة استطاع تقليل معدل جرائم الأحداث الجانحين إلى النصف فى إحدى مدن كندا.
- سيدة أعادت مرفأ ملوثًا فى نيويورك إلى الحياة مرة أخرى، بدون تكلفة تقريبًا.
- زوج وزوجة كانا قلما يتحدثان معًا تحولا إلى زوجين يضحكان عندما يتذكران تلك الأيام.

- القاضى الذى وضع نهاية سريعة سلمية لأكبر قضية بيئية فى التاريخ الأمريكى دون أن يضع قدمه فى ساحة المحكمة.
- مدير مدرسة ثانوية لأبناء المهاجرين الأجانب فى الولايات المتحدة رفع نسبة النجاح فى المدرسة من ٣٠٪ إلى ٩٠٪، وحسَّن مستويات المهارات الأساسية للطلبة بمعدل ثلاثة أضعاف – دون أن يستثمر أموالاً إضافية.
- أم معيلة تحولت علاقتها بابنها المراهق من المواجهة المريرة إلى فهم متجدد وحب.
- طبيب يعالج كل مرضاه من ذوى الأمراض الخطيرة ولا يتقاضى عشر أجر غيره من الأطباء.
- الفريق الذى حول ساحة تايمز سكوير من بؤرة للعنف والقذارة إلى أكثر معالم الجذب السياحية فى أمريكا الشمالية.

وأود أن أؤكد هنا أن كل أبطال هذه القصص ليسوا من المشاهير الأثرياء أو ذوى السلطة، فكلهم – فى الغالب – أناس عاديون طبقوا المبدأ الأسمى على أكبر مشاكلهم، وأنت أيضًا تستطيع أن تفعل هذا.

وأنا الآن أتصورك تقول: "حسنٌ، إننى لا أحاول القيام بما قام به هؤلاء الناس من أعمال بطولية، فلدىَّ مشاكلى الخاصة وهذه المشاكل كبيرة بالنسبة لى. لقد تعبت، وكل ما أريده هو أن أجد حلًا عمليًا لهذه المشاكل".

صدقنى، إن هذا الكتاب موجه لجميع الفئات من أعلاها إلى أدناها. إن المبدأ الذى يتمحور الكتاب حوله من شأنه أن يفيد أمًا معيلة تبذل أقصى جهودها لتربية ابنها المراهق المتململ بقدر إفادته نفسه لرئيس دولة يحاول أن يوقف حربًا.

يمكنك تطبيق هذا المبدأ على:

- صراع قوى فى العمل مع رئيسك أو زملائك.
- حياة زوجية تتسم بـ "خلافات لا يمكن تسويتها".
- مشكلة مع المدرسة التى يتعلم فيها ابنك.
- موقف سبب لك مشكلة مالية.
- قرار مصيرى عليك أن تتخذه فى عملك.
- مشكلة لك مع جيرانك أو فى محيطك الاجتماعى.
- أفراد فى العائلة يتشاجرون باستمرار – أو لا يتحدثون معًا أساسًا.
- مشكلة فى زيادة الوزن.

- وظيفة لا تشعر فيها بالرضا.
- ابنك الذى لا يتناول وجبة الغداء.
- مشكلة معقدة ينبغى أن تحلها لأحد عملائك.
- مشكلة قد تؤدى بك إلى المحاكم.

لقد قمت بتدريس المبدأ الذى يقوم عليه هذا الكتاب على مدار أكثر من أربعين عامًا لمئات الآلاف من الناس من طلبة مدارس، ورؤساء تنفيذيين لشركات، لطلبة جامعة، لرؤساء بلاد فى حوالى ثلاثين دولة، وكافة الأطياف بين هذه المستويات. وقد تعاملت مع كل هؤلاء الناس بالطريقة نفسها تقريبًا. وقد ألفت هذا الكتاب بطريقة يمكن معها تطبيقه فى الملعب الرياضى، وساحة الحرب، وغرفة مجلس الإدارة، وقاعات المجالس التشريعية، ومطابخ العائلة – بالطريقة نفسها تقريبًا.

إننى أنتمى إلى مجموعة قيادية عالمية تحاول بناء علاقات أفضل بين الغرب والعالم الإسلامى، وتتضمن هذه المجموعة وزير خارجية أمريكى سابق، وعددًا من رجال الدين البارزين، وقادة شركات عالمية، وخبراء فى حل الصراعات. كان من الواضح فى أول اجتماع لنا أن لكل عضو فى المجموعة أجندة خاصة، وكان الاجتماع رسميًّا وفاترًا، ولم يكن من الصعب الشعور بالتوتر السائد فى الاجتماع.

طلبت من المجموعة أن يأذنوا لى بأن أقدم لهم مبدأ واحدًا قبل أن نتمادى فى الاجتماع فوافقوا بلطف، فقدمت لهم رسالة ومحتوى هذا الكتاب.

وبحلول ليلة الثلاثاء، كان الجو العام للاجتماع قد تغير، واختفت الأجندات الخاصة، وتوصلنا إلى حل مثير لم يتوقعه أحد الحاضرين من قبل، حيث أصبح الحضور يشعرون تجاه بعضهم بالحب والاحترام، وكان هذا أمرًا واضحًا، وكان يمكن الشعور به، وعندئذ همس لى وزير الخارجية السابق: "لم يسبق لى أن رأيت شيئًا بمثل هذه القوة. إن ما فعلتَه هنا بمقدوره إحداث ثورة شاملة فى الدبلوماسية الدولية"، وسنعود لهذا الموضوع لاحقًا.

وكما سبق أن قلت، فليس من الضرورى أن تكون دبلوماسيًّا دوليًّا حتى تطبق هذا المبدأ على التحديات التى تواجهك، فقد أجرينا مؤخرًا دراسة مسحية على أناس حول العالم لنكتشف آراءهم حول أكبر التحديات التى تواجههم على المستوى الشخصى، وفى عملهم، وفى العالم ككل. ولم يكن المستطلعة آراؤهم يعبرون عن عينة تمثيلية، فقد كنا نريد أن نعرف آراء الناس من عينات مختلفة، وضمت الدراسة المسحية ٧٨٣٤ شخصًا من كل قارات الأرض، ومن كل المستويات فى مختلف أنواع المؤسسات.

- *فى الحياة الشخصية.* كان التحدى الأكثر شيوعًا على المستوى الشخصى لمن وقع عليهم البحث هو ضغوط العمل المصحوبة بعدم الشعور بالرضا عن العمل. كان الكثيرون ممن وقع عليهم البحث يعانون مشاكل فى أعمالهم، حيث كتب أحد المديرين الأوروبيين من المستوى المتوسط: "إننى مضغوط ومجهد، وأفتقر للوقت والطاقة اللازمين لفعل الأشياء التى أريدها". وكتب آخر: "لا تسير الأمور فى حياتى العائلية على ما يرام، وهذا يُخرج كل شىء آخر فى حياتى عن التوازن".
- *على مستوى العمل.* كانت المخاوف الكبرى لدى من وقع عليهم البحث بشأن العمل هى ندرة رأس المال والأرباح. ومع ذلك، فقد كان هناك الكثيرون أيضًا ممن يشعرون بالقلق من فقدان مكتسباتهم فى السوق العالمية. وكانت الردود هنا من قبيل: "إننا محصورون جدًّا فى عاداتنا فى العمل، والقائمة منذ مائة عام.. إننا نبتعد عن توجه السوق بصورة يومية.. إننا قليلًا ما نوظف الإبداعية والمبادرة". ومن أفريقيا، كتب مدير كبير يقول: "كنت أعمل فى شركة عالمية، ولكننى استقلت منها العام الماضى؛ لأننى لم أعد أجد مغزى لما أفعله فى تلك الشركة".
- *على مستوى العالم.* كان من وقع عليهم البحث يرون أن أكبر ثلاثة تحديات تواجه الأسرة البشرية هى الحروب، والإرهاب، والفقر، والتدمير البطىء للطبيعة، حيث قال مدير آسيوى من المستوى المتوسط فى اعتراض:"بلدى واحد من أكثر دول آسيا فقرًا. وهذا هو شعارنا، حيث يعيش معظم مواطنى بلدنا فى حالة فقر، ولدينا نسبة بطالة مرتفعة، وتعليمنا ضعيف، ولدينا ندرة كبيرة فى البنى التحتية، وعلينا ديون كبيرة، ولدينا نظام حوكمة ضعيف، والفساد مستشرٍ فى بلادنا"[1].

هذه لمحة سريعة لما يشعر به أصدقاؤنا وجيراننا. ربما اختلفت التحديات التى يشعرون بأنهم يواجهونها غدًا، ولكننى أعتقد أن كل ما سيعبرون عنه غدًا سيكون أيضًا تنويعات على أنواع الألم نفسها.

فى ظل هذه الضغوط الهائلة، تزيد حروبنا ضد بعضنا، حيث كان القرن العشرون عصر الحرب اللاشخصية بينما يبدو القرن الحادى والعشرون كما لو كان عصر التشاحن الشخصى، فقد ارتفع مؤشر الغضب، حيث تزداد الشجارات العائلية، والتنافس بين زملاء العمل، والإرهاب الإلكترونى على الإنترنت، وأصبحت المحاكم مكتظة بالمتخاصمين، وأصبح المتطرفون يقتلون الأبرياء. لقد أصبح "المعلقون الإعلاميون" المستهزئون يملأون وسائل الإعلام، وكلما زادت هجماتهم ضراوة، زاد ما يحصلون عليه من مال.

---

1 "The 3rd Alternative: The Most Serious Challenges," at http://www.The3rdAltern - tive.com.

إن هذه الحمى الآخذة فى الانتشار قد تسبب لنا المرض، وقد قالت خبيرة الصحة "إليزابيث ليسر": "إننى منزعجة بشدة من الطرق التى تقلل بها ثقافتنا من شأن الآخرين؛ وذلك لأن أسوأ الحقب التى اجتازها التاريخ الإنسانى بدأت بمثل هذه الطريقة – أى بإضفاء السلبية على الآخرين ثم تطور هذا إلى تطرف عنيف[1]. ونحن نعرف جيدًا إلام يؤدى هذا".

كيف – إذن – نحل صراعاتنا الأكثر تسببًا فى الخلاف، ومشاكلنا الأكثر صعوبة؟

- هل نلجأ للمواجهة، ونقرر أننا لن نتحمل المزيد، أو سنرد على "أعدائنا"؟
- هل نمثل دور الضحية وننتظر فى يأس من ينقذنا؟
- هل نتطرف فى توجه التفكير الإيجابى وننزلق إلى حالة مَرضية من الإنكار؟
- هل نجلس فى حالة من التفلسف العقيم دون أى أمل فى أن تتحسن الأمور؟ وهل نعتقد من أعماقنا أن كل ما نتلقاه من علاجات ليس إلا مسكنات نفسية؟
- هل نواصل الجد فى العمل – مثل كل ذوى النوايا الحسنة – ونفعل ما كنا نفعله دائمًا على أمل ضعيف بأن الأمور ستتحسن بصورة من الصور؟

لكل أسلوب نتبعه فى علاج مشاكلنا تبعاته الطبيعية؛ فالحروب تؤدى إلى حروب، والظهور فى دور الضحية يؤدى إلى الاعتمادية، والواقع يجبر الناس على الإنكار، والتشاؤم لا يؤدى إلى شىء. ونحن إذا واصلنا فعل ما كنا نفعله دائمًا على أمل أن تختلف النتائج هذه المرة، فإننا لا نواجه بذلك الواقع. يقال على لسان "ألبرت آينشتاين": "إن المشاكل الكبيرة التى تواجهنا لا يمكن حلها بمستوى التفكير نفسه الذى تسببنا من خلاله فى نشأة هذه المشاكل".

*إن حل مشاكلنا الأكثر صعوبة يستلزم منا إحداث تغييرات جذرية فى طريقة تفكيرنا* – وهذا هو ما يناقشه الكتاب الذى بين يديك.

ستجد نفسك أثناء قراءتك فى نقطة تحول بين ماضيك – أيًا كان – ومستقبل لم يسبق لك قط تخيله. ستكتشف بداخلك موهبة للتغيير، وستفكر فى مشاكلك بطريقة مختلفة وثورية، وستتطور لديك عقلية جديدة تجتاز بك العقبات التى يعتبر الآخرون أنها لا يمكن اختراقها.

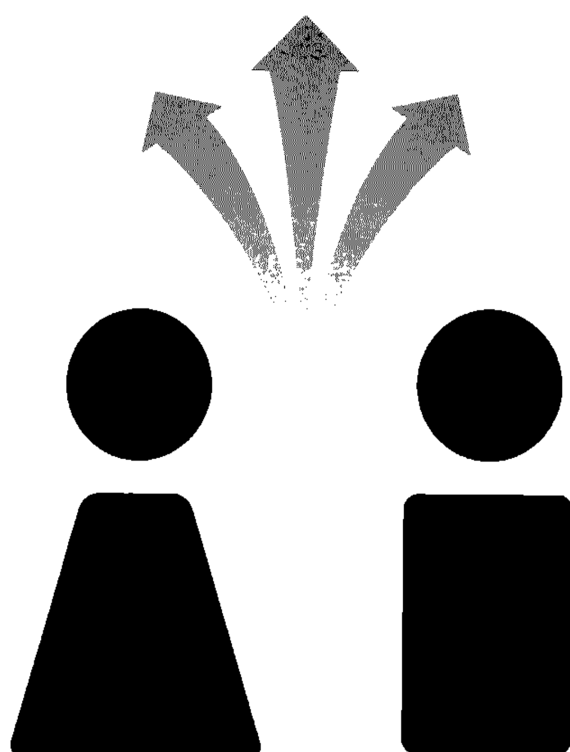
ستستطيع أن ترى من خلال نقطة التحول هذه مستقبلًا جديدًا لنفسك، وربما وجدت السنوات القادمة فى حياتك ليست كما كنت تتوقعها بحال من الأحوال. وبدلًا من

1 Elizabeth Lesser, "Take the 'Other' to Lunch," *dotsub.com*, no date, http://dotsub.com/view/6581098e-8c0d-4ec0-938d-23a6cb9500eb/viewTranscript/eng.

الاستسلام لمستقبل حتمى تقل فيه القدرة على حل المشاكل، يمكنك أن تبدأ الآن فى إشباع أقوى رغباتك فى حياة متجددة دائمًا، وذات مغزى، ومليئة "بشكل تصاعدى" بالإسهامات الكبرى حتى آخر يوم فيها.

إن وضعك للمبدأ الذى يقوم عليه هذا الكتاب فى مركز حياتك سيجعلك تكتشف طريقة مذهلة للتقدم فى مستقبلك.

# البديل الثالث



# ٢

# البديل الثالث:
# المبدأ، والنموذج،
# وعملية التعاون الإبداعى

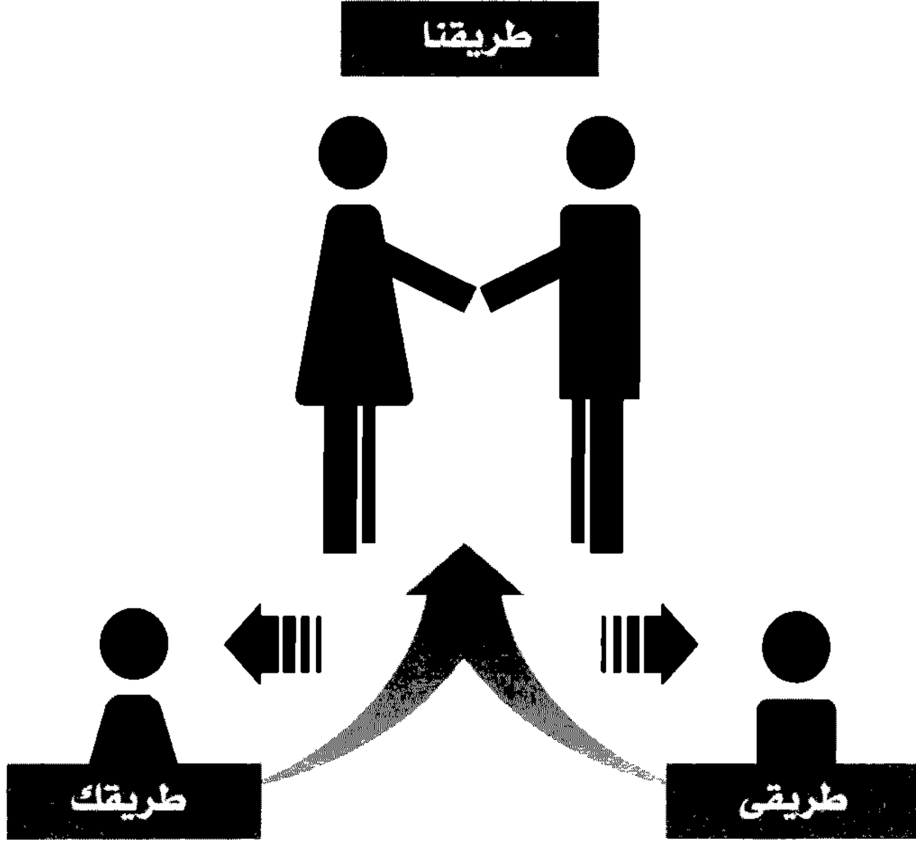
ثمة طريقة لحل أصعب المشاكل التى تواجهنا بما فيها تلك التى تبدو مستعصية على الحل. ثمة طريقة لاجتياز كل مآزق الحياة، والانقسامات العميقة فيها. ثمة طريقة للأمام، وليست هذه الطريقة هى الطريق الذى تعتبره *أنت* الطريق الصحيح، ولا ما أعتبره *أنا* الطريق الصحيح، فهو طريق سريع يتجاوز كلا الطريقين. إنه طريق أفضل مما ظن كل منا.

وأنا أسمى هذا الطريق "البديل الثالث".

معظم الصراعات لها وجهان، ونحن معتادون على التفكير بأسلوب "فريقى" فى مقابل "فريقك"؛ ففريقى جيد، وفريقك سيئ، أو "أقل جودة" – على الأقل. فريقى على حق وعادل، وفريقك مخطئ وربما غير عادل. دوافعى نقية نفيسة، ودوافعك أصفها بأنها مشوبة فى أفضل الحالات. الأفضل هو حزبى، أو فريقى، أو دولتى، أو ابنى، أو شركتى، أو رأيى، أو جانبى. وفى كل حالة من هذه الحالات يوجد بديلان فقط.

يكاد كل الناس يختارون أحد هذين البديلين؛ ولذلك السبب نجد الليبراليين فى مواجهة المحافظين، والجمهوريين فى مقابل الديمقراطيين، والعمال فى مقابل الإدارة، ومحام فى مواجهة محامٍ، والأبناء فى مقابل الآباء، والرأسماليين فى مقابل قوة العمل، والمدرسين فى مقابل الإداريين، والمؤسسة التعليمية فى مقابل المجتمع، والريف فى مقابل الحضر، ودعاة الحفاظ على البيئة فى مقابل دعاة التنمية، والبيض فى مقابل السود، والدين فى مقابل

## البديل الثالث




**البديل الثالث.** تتضمن معظم الصراعات طرفين؛ فالبديل الأول هو طريقى، والبديل الثانى هو طريقك. ويمكننا من خلال التعاون الإبداعى أن نتوصل للبديل الثالث – طريقنا، وهو طريق أرقى، وأفضل لحل الصراع.

العلم، والمشترى فى مقابل البائع، والمدعين بالحق المدنى فى مقابل الدفاع، والدول النامية فى مقابل الدول المتقدمة، والزوج فى مقابل الزوجة، والاشتراكيين فى مقابل الرأسماليين، والمؤمنين فى مقابل غير المؤمنين. ولذلك السبب؛ نجد العنصرية، والتحامل، والحروب.

وكل بديل من البديلين راسخ بقوة فى نوعية معينة من نوعيات التفكير؛ فعقلية دعاة الحفاظ على البيئة – مثلاً – تقوم على تقدير الجمال والحفاظ على التوازن الدقيق للبيئة، فى حين تقوم عقلية دعاة التنمية على الرغبة فى رؤية نمو المجتمعات، وزيادة الفرص الاقتصادية. وكل طرف من هذين الطرفين يرى نفسه خيّرًا وعقلانيًّا، ويرى الآخر مفتقرًا للفضيلة والمنطق السوى.

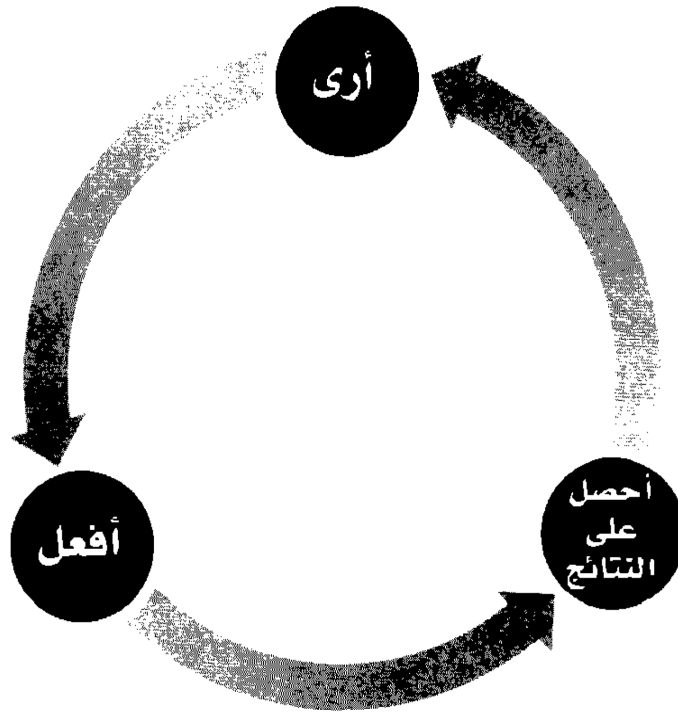
إن الجذور العميقة لنوعية تفكير الشخص تتداخل مع هويته؛ فإذا قال أحدهم عن نفسه إنه من دعاة الحفاظ على البيئة، أو ذى توجه محافظ، أو مدرس، فإنه يصف شيئًا أكثر مما *يعتقده* أو *يقدره* – إنه يصف هويته. ولذلك عندما يهاجم غيره ما يقوله، فإنه

يعتبر هذا الهجوم عليه شخصيًا.. على تصوره لذاته. وفى الحالات المتطرفة، قد تزيد صراعات الهوية من حدة هذا الهجوم، وتصل به لدرجة الحرب.

كيف - إذن - نتجاوز التفكير بأسلوب البديلين رغم تأصله العميق لدى الكثيرين؟ إن البشر لا يستطيعون تجاوز هذه النوعية من التفكير فى العادة؛ فهم إما أن يواصلوا الحرب أو أن يرضوا بحل وسط غير قائم على أساس قوى؛ ولذلك السبب نواجه الكثير جدًا من الطرق المسدودة المحبطة، ومع ذلك، فإن المشكلة لا تكمن فى الغالب فى استحقاقات وجدارة "الطرف" الذى ننتمى إليه بقدر ما تكمن فى نوعية تفكيرنا.

ونحن نستخدم كلمة "النموذج" فى مصطلح (تغيير النموذج) بمعنى نمط أو أسلوب فى التفكير يؤثر على الطريقة التى نتصرف بها. إنه مثل خارطة تساعدنا على تحديد التوجه الذى نريد الذهاب فيه؛ فالخارطة التى نراها تحدد لنا ما نفعله، وما نفعله يحدد النتائج التى نحصل عليها. ولذلك، فإذا حدث تغيير فى نماذجنا؛ فسوف تتغير سلوكياتنا، والنتائج المترتبة على هذه السلوكيات.

## أرى - أفعل - أحصل على النتائج




**أرى - أفعل - أحصل على النتائج.** نموذجنا يحكم تصرفاتنا التى تحكم بدورها تبعات سلوكياتنا؛ فنحن نحصل على نتائج ما نفعله، وما نفعله تحدده نظرتنا للعالم المحيط بنا.

وعلى سبيل المثال، فعندما جُلبت الطماطم إلى أوروبا من الأمريكتين للمرة الأولى، أطلق عليها عالم نباتات فرنسى لفظ "خوخة الذئب" المخيف، وهو الاسم الذى تحدث عنه العلماء القدامى؛ لذلك كان يحذر من أن أكل حبة طماطم سيسبب اختلاجات ورغوة على الفم، والوفاة. ولذلك السبب لم يقرب المستعمرون الأوروبيون الأوائل خضار الطماطم فى أمريكا رغم أنهم زرعوها فى حدائقهم كنبات زينة. وفى الوقت نفسه، كان الإسقربوط واحدًا من أخطر الأمراض التى واجهها هؤلاء المستعمرون، وكما هو معروف فإن هذا المرض ينتج عن نقص فيتامين (جـ) الموجود فى الطماطم بوفرة. لقد كان علاج الأوروبيين المرضى موجودًا فى حدائق بيوتهم، ولكنهم ماتوا بمرضهم بسبب نموذجهم المعيب فى التفكير.

وبعد قرن تقريبًا، حدث تحول فى النموذج مع ظهور معلومات جديدة، حيث بدأ الإيطاليون والإسبان يأكلون الطماطم، ويقال إن "توماس جيفرسون" قد زرع الطماطم، وروج لأكلها. وقد أصبحت الطماطم حاليًا أكثر الخضراوات أكلًا، وبدأنا ننظر إليها على أنها خضار صحى، وأصبحنا نأكلها، وأصبح أكلنا لها يمنحنا الفيتامينات الصحية. هذه هى قوة تغيير النموذج.

إذا كنتُ من أنصار حماية البيئة، وكان نموذجى – أو خارطتى العقلية – يقتصر على توضيح جمال الغابات التى لم تمتد إليها يد البشر، فسأرغب فى الحفاظ على هذه الغابات. وإذا كنت أنت من دعاة التنمية والتطوير، فلن توضح لك خارطتك العقلية إلا احتياطيات النفط الكامنة تحت تربة هذه الغابة؛ وبالتالى ترغب فى إزالة الغابة للحصول على النفط. ربما كان النمطان صحيحين. أجل، ثمة غابة محتفظة بعذريتها البدائية على الأرض، ومع ذلك فهناك احتياطيات نفطية أيضًا. والمشكلة هنا هى أن كلتا الخارطتين العقليتين ليست كاملة، ولا يمكن لإحداهما أن تكون كاملة. لقد اتضح فى وقت لاحق أن أوراق نبات الطماطم سامة فعلًا، وكان النموذج المعادى للطماطم صحيحًا بصورة من الصور. ورغم أن بعض الخرائط العقلية قد تكون أكثر دقة من غيرها، فليست هناك خارطة كاملة تمامًا؛ وذلك لأن الخارطة تختلف عن الأرض التى تعبر عنها، وكما قال "دى. إتش. لورانس": "إن كل نصف حقيقة تؤدى فى النهاية إلى نقيضها فى النصف الآخر من الحقيقة".

إذا لم تر إلا الخارطة العقلية للبديل الأول – خارطتك غير الكاملة – فإن الطريقة الوحيدة لحل المشكلة هى إقناعك بأن تغير نموذجك، بل أيضًا بأن أجبرك على قبول البديل الذى أتبناه أنا، وهذا البديل أيضًا هو الطريقة الوحيدة التى أحافظ من خلالها على تصورى لذاتى؛ لذلك أرى أنه لا بد أن أفوز أنا ولا بد أن تخسر أنت.

وفى المقابل، فإذا ألقيت أنا خارطتى، واتبعت خارطتك – البديل الثانى – فإننى أواجه المشكلة نفسها، حيث لا يمكنك أن تضمن لى أن خارطتك العقلية دقيقة أيضًا، لذلك ربما دفعت أنا ثمنًا باهظًا لاتباعى خارطتك. ربما فزت أنت، ولكننى ربما خسرت.

يمكنك الجمع بين الخارطتين، وهذا شىء مفيد، بحيث تكون لدينا خارطة أكثر شمولًا تأخذ فى اعتبارها كلا المنظورين؛ فأفهم منظورك وتفهم منظورى. إن هذا يعتبر تقدمًا، ومع ذلك، فربما ظلت لدينا أهداف غير متوافقة، حيث أظل أنا أرغب فى أن تظل الغابة بكرًا بعيدة عن أيدى البشر، وتظل أنت ترغب فى إزالتها لاستخراج النفط، بل إن فهمى الكامل لخارطتك ربما دفعنى للإمعان فى محاربتك.

*وعندئذ يمكننا أن نصل للجزء الأكثر إثارة.* وهذا يحدث عندما أنظر إليك وأقول: "ربما استطعنا التوصل لحل أفضل مما يفكر فيه كل منا، هل لديك الاستعداد للتفكير فى بديل ثالث لم نفكر فيه حتى الآن؟". قلما طرح أحد هذا السؤال رغم أن هذا السؤال أساسى ليس لحل الصراع فحسب، بل وفى تشكيل المستقبل أيضًا.

## مبدأ التعاون الإبداعى

يتم التوصل إلى البديل الثالث من خلال عملية تسمى التعاون الإبداعى، والتعاون الإبداعى هو ما يحدث عندما يصبح مجموع واحد زائد واحد: عشرة، أو مائة، أو حتى ألفًا إنه النتيجة المذهلة التى تحدث عندما يقرر اثنان أو أكثر من الناس المحترمين معًا أن يتجاوزوا أفكارهم الخاصة لمواجهة تحد هائل، إنه الحماس، والطاقة، والإبداع، والإثارة التى تنتج عن خلق واقع جديد أفضل بكثير من الواقع القديم.

والتعاون الإبداعى يختلف عن الحل الوسط؛ ففى الحل الوسط يكون مجموع واحد زائد واحد: اثنين، أو اثنين ونصف فى أفضل الأحوال، حيث يفقد فيه كل طرف شيئًا. أما التعاون الإبداعى، فإنه ليس مجرد حل لصراع؛ لأنه يتجاوز الصراعات وصولًا لشىء جديد يثير كل الأطراف بوعد جديد، ويغير المستقبل. التعاون الإبداعى أفضل من طريقى وطريقك؛ فهو طريقنا.

التعاون الإبداعى هو فكرة لا يكاد أى إنسان يفهمها، ومن أسباب ذلك أنه أصبح فكرة مبتذلة نتيجة سوء استخدامها على نطاق واسع؛ فغالبا ما يُستخدم تعبير "التعاون الإبداعى" فى مجال الأعمال بصورة سيئة كتعبير لطيف عن عمليات الاندماج بين الشركات واستحواذ شركة على الأخرى بغرض زيادة سعر أسهمها. ومن خلال خبرتى، أعرف أن استخدام كلمة "التعاون الإبداعى" مع من تتحدث معه يجعله يقلق؛ وذلك لأن الكثيرين من الناس لم يتعرضوا حقًا ولو لدرجة معقولة من التعاون الإبداعى، وإذا كان قد سبق لهم أن سمعوا الكلمة، فإنهم فى الغالب قد سمعوها من أشخاص متلاعبين شوهوا معناها؛ لذلك قال لى أحد أصدقائى: "عندما أسمع تعبير "التعاون الإبداعى" من أناس يرتدون حُللًا رسمية أعرف أن صندوق التقاعد عن العمل الذى أشارك فيه معرض للخطر". لقد فقد

يمكنك الجمع بين الخارطتين، وهذا شىء مفيد، بحيث تكون لدينا خارطة أكثر شمولًا تأخذ فى اعتبارها كلا المنظورين؛ فأفهم منظورك وتفهم منظورى. إن هذا يعتبر تقدمًا، ومع ذلك، فربما ظلت لدينا أهداف غير متوافقة، حيث أظل أنا أرغب فى أن تظل الغابة بكرًا بعيدة عن أيدى البشر، وتظل أنت ترغب فى إزالتها لاستخراج النفط، بل إن فهمى الكامل لخارطتك ربما دفعنى للإمعان فى محاربتك.

*وعندئذ يمكننا أن نصل للجزء الأكثر إثارة.* وهذا يحدث عندما أنظر إليك وأقول: "ربما استطعنا التوصل لحل أفضل مما يفكر فيه كل منا، هل لديك الاستعداد للتفكير فى بديل ثالث لم نفكر فيه حتى الآن؟". قلما طرح أحد هذا السؤال رغم أن هذا السؤال أساسى ليس لحل الصراع فحسب، بل وفى تشكيل المستقبل أيضًا.

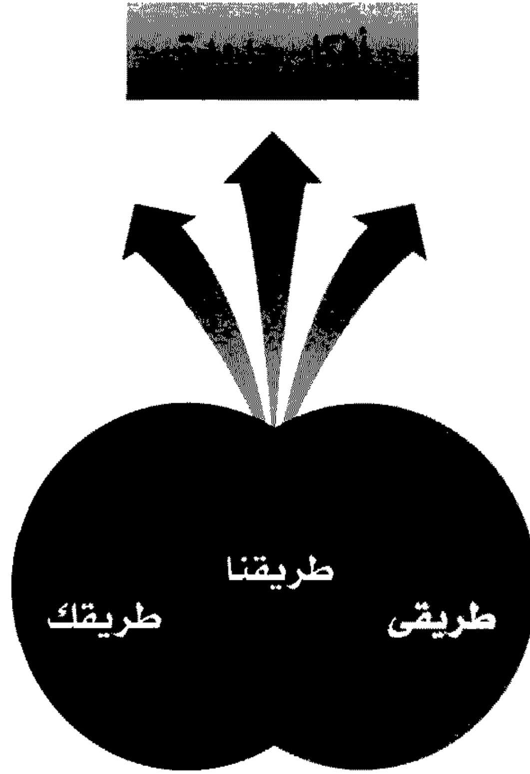
## مبدأ التعاون الإبداعى

يتم التوصل إلى البديل الثالث من خلال عملية تسمى التعاون الإبداعى، والتعاون الإبداعى هو ما يحدث عندما يصبح مجموع واحد زائد واحد: عشرة، أو مائة، أو حتى ألفا! إنه النتيجة المذهلة التى تحدث عندما يقرر اثنان أو أكثر من الناس المحترمين معًا أن يتجاوزوا أفكارهم الخاصة لمواجهة تحد هائل، إنه الحماس، والطاقة، والإبداع، والإثارة التى تنتج عن خلق واقع جديد أفضل بكثير من الواقع القديم.

والتعاون الإبداعى يختلف عن الحل الوسط؛ ففى الحل الوسط يكون مجموع واحد زائد واحد: اثنين، أو اثنين ونصف فى أفضل الأحوال، حيث يفقد فيه كل طرف شيئًا. أما التعاون الإبداعى، فإنه ليس مجرد حل لصراع؛ لأنه يتجاوز الصراعات وصولًا لشىء جديد يثير كل الأطراف بوعد جديد، ويغير المستقبل. التعاون الإبداعى أفضل من طريقى وطريقك؛ فهو طريقنا.

التعاون الإبداعى هو فكرة لا يكاد أى إنسان يفهمها، ومن أسباب ذلك أنه أصبح فكرة مبتذلة نتيجة سوء استخدامها على نطاق واسع؛ فغالبا ما يُستخدم تعبير "التعاون الإبداعى" فى مجال الأعمال بصورة سيئة كتعبير لطيف عن عمليات الاندماج بين الشركات واستحواذ شركة على الأخرى بغرض زيادة سعر أسهمها. ومن خلال خبرتى، أعرف أن استخدام كلمة "التعاون الإبداعى" مع من تتحدث معه يجعله يقلق؛ وذلك لأن الكثيرين من الناس لم يتعرضوا حقًّا ولو لدرجة معقولة من التعاون الإبداعى، وإذا كان قد سبق لهم أن سمعوا الكلمة، فإنهم فى الغالب قد سمعوها من أشخاص متلاعبين شوهوا معناها؛ لذلك قال لى أحد أصدقائى: "عندما أسمع تعبير "التعاون الإبداعى" من أناس يرتدون حُللًا رسمية أعرف أن صندوق التقاعد عن العمل الذى أشارك فيه معرض للخطر". لقد فقد

## التعاون الإبداعى




**التعاون الإبداعى**. المبدأ الطبيعى القائم على أن الكل أكبر من مجموع أجزائه. وبدلًا من اتباع طريقى أو طريقك، نسير فى طريق التعاون الإبداعى لنصل إلى نتائج أرقى وأكثر إنتاجية. أنا وأنت معًا أكبر بكثير منا منفصلين.

الناس الثقة فى هذا التعبير، حيث جعلهم قادتهم يفكرون بعقلية دفاعية، ويعتقدون أن كل الحديث عن "التعاون الإبداعى والتكامل التعاونى" هو صورة مختلفة لقول: "لقد أتيحت لنا طريقة جديدة لاستغلالكم"، والعقل الذى يفكر بأسلوب دفاعى لا يبدع ولا يتعاون.

ورغم كل هذا، فإن التعاون الإبداعى معجزة. إنه موجود فى كل مكان حولنا، وهو مبدأ أساسى فى العمل فى كل العالم الطبيعى، حيث نرى جذور أشجار الخشب الأحمر تتشابك لتقف الأشجار قوية فى وجه الريح، وتنمو إلى ارتفاعات مذهلة. ونجد الطحالب الخضراء والفطريات المتحدة فى نبات الأشنة تنمو وتترعرع على صخور ملساء لا ينمو عليها شىء آخر. ونرى أسراب الطيور تطير فى تشكيل على شكل رقم (٧) فتستطيع بذلك أن تطير بسرعة تبلغ ضعفى سرعة الطائر الذى يطير بمفرده بسبب التيارات الهوائية الصاعدة التى تنتج عن رفرفة أجنحتها. إذا وضعت قطعتين من الخشب معًا فستستطيعان تحمل أوزان أكبر بكثير مما تحملانه منفصلتين، والجزيئات الصغيرة فى قطرات المطر تعمل

معًا على خلق ندفة ثلج تختلف اختلافًا كاملًا عن أية ندفة ثلج أخرى، وفى كل هذه الحالات يكون الكل أكبر من مجموع أجزائه.

واحد زائد واحد يساوى اثنين إلا فى مواقف التعاون الإبداعى؛ فالماكينة التى تزن ٦٠ ألف رطل على البوصة المربعة على قضيب من الحديد ستكسره، أما القضيب من الكروميوم بالحجم نفسه فسوف ينكسر عند وزن ٧٠ ألف رطل على البوصة، فى حين ينكسر قضيب النيكل عند وزن ٨٠ ألف رطل على البوصة. وإذا جمعنا الثلاثة يكون الحاصل ٢١٠ آلاف رطل. وهكذا، فإذا صنعنا قضيبًا واحدًا من مزيج من الحديد، والكروميوم، والنيكل؛ فسيتحمل ضغط ٢١٠ آلاف رطل على البوصة، أليس كذلك؟

خطأ. إذا صنعنا هذا القضيب من مزيج المعادن الثلاثة – وبنسب معينة من كل معدن – فسيتحمل ضغطًا بمقدار ٣٠٠ ألف رطل على البوصة! وإذا طرحنا من قوة التحمل هذه قوة التحمل بمقدار ٢١٠ آلاف رطل على البوصة فسيكون الناتج ٩٠ ألف رطل على البوصة يبدو أنها ظهرت من الفراغ، إن مزيج هذه المعادن معًا أقوى بنسبة ٤٣٪ منها جميعًا منفصلة، وهذا هو التعاون الإبداعى[1].

وهذه القوة الإضافية هى ما أدى إلى ظهور المحركات النفاثة؛ وذلك لأن الحرارة والضغط الهائلين فى أية طائرة نفاثة سيصهران أى معدن واحد ضعيف، ولكن مزيجًا من معادن الكروم والنيكل والحديد يمكنه تحمل درجات حرارة أعلى بكثير من الحرارة التى يتحملها الصلب العادى.

ومبدأ التعاون الإبداعى نفسه ينطبق على البشر؛ فهم يستطيعون معًا فعل أشياء لا يتخيل أحدهم إمكانية فعلها وفقًا لقدراته الفردية.

والموسيقى مثال رائع على التعاون الإبداعى الإنسانى، حيث يمتزج الشعر، وتناسق الأصوات، والأساليب الفردية معًا لخلق نسيج وثراء وعمق موسيقى جديد، ويخبرنا علماء الموسيقى بأن الموسيقى كانت على مدار معظم التاريخ الإنسانى فنًا ارتجاليًا، حيث كان الناس يعزفون ويغنون معًا بحسب ما تتطلبه منهم اللحظة، وحتى اليوم لا يزال معظم صور الموسيقى الأكثر رواجًا مثل موسيقى الجاز قائمًا على الارتجال.

يتكون التناغم الموسيقى من عدة نوت تعزف فى وقت واحد. ورغم أن النوت الموسيقية لا تفقد شخصياتها المتفردة إلا أنها تخلق معًا تعاونًا إبداعيًا – هارمونى – لا تستطيع نوتة واحدة خلقها. ومثل النوت الموسيقية، فإن من يتحلون بالتعاون الإبداعى من البشر لا يفقدون هوياتهم، بل يوحدون جهودهم مع جهود غيرهم لتحقيق نتيجة أفضل بكثير من أى شىء يستطيع كل طرف تحقيقه بمفرده.

1 R. Buckminster Fuller, *Synergetics–Explorations in the Geometry of Thinking* (New York: Macmillan, 1975), 6.

وفى مجال الرياضة، يسمى هذا التعاون الإبداعى الكيمياء، حيث تتمتع الفرق الرياضية العظيمة بتعاون إبداعى - أو كيمياء - من نوع يجعلها تتغلب على فرق رياضية تتكون من نجوم رياضيين وأفراد أكثر موهبة، ولكنهم يفتقرون للتعاون الإبداعى، ولذلك؛ لا يمكننا توقع الفريق الفائز فى مباراة رياضية وفقًا للمهارات الرياضية لدى كل لاعب من لاعبى الفريقين؛ فأداء الفريق العظيم يتجاوز كثيرًا المهارات الفردية للاعبين.

ولا شك أن المثال الأفضل على التعاون الإبداعى هو الأسرة؛ فكل ابن فى الأسرة يمثل إنسانًا متميزًا "بديلًا ثالثًا" موهوبًا بقدرات لم توجد من قبل ولا يمكن استنساخها، وهذه القدرات لا يمكن التنبؤ بها من خلال مجموع قدرات الوالدين؛ فالمزيج المحدد لتلك المواهب الإنسانية متفرد لدى ذلك الابن فى الكون، والقدرات الإبداعية لذلك الابن هائلة جدًا. قال المفكر الكبير "بابلو كازالز": "لا بد أن يعرف كل طفل أنه معجزة، وأنه منذ بدء العالم وحتى نهايته لم ولن يوجد طفل آخر مثله".

التعاون الإبداعى هو خلاصة كل أسرة، حيث يضيف كل فرد من أفراد الأسرة طعمًا مختلفًا للمزيج الأسرى. إن ما يحدث عندما يبتسم الطفل لوالدته يتجاوز بكثير مجرد المعايشة بين الاثنين، ويتجاوز مجرد معيشتهما معًا واستفادة كل منهما من الآخر، ويقول صديقى "كولين هول" إن التعاون الإبداعى ربما كان كلمة أخرى بمعنى الحب.

توضح أمثلة هائلة مثل هذه قدرة التعاون الإبداعى على إحداث تغيير جذرى فى العالم، ومع ذلك فإن بمقدوره أيضًا أن يحدث تحولاً شاملاً فى عملك وحياتك، فبدون التعاون الإبداعى ستجمد حياتك العملية فى مكانها، ولن تنمو أو تتحسن. لقد زادت المنافسة فى السوق والتغييرات التكنولوجية لدرجة أصبح من السهل معها أن تتلاشى الشركات من السوق ما لم تفكر بعقلية التعاون الإبداعى الإيجابى. ما لم يوجد تعاون إبداعى، فلن يوجد نمو، حيث تظل الشركات فى هذه الحالة فى دوامة هابطة من تقليل السعر والنفقات حتى تفقد كل عملها. وفى المقابل، فإذا طورت عقلية التعاون الإبداعى الإيجابية، فستستطيع دائمًا أن تكون فى حالة من التحديث الدائم وفى دوامة جيدة صاعدة باتجاه المزيد من النمو والتأثير.

وهناك أيضًا شىء اسمه التعاون الإبداعى السلبى، وهو ما يحدث عندما تتسارع وتيرة الدوامة الهابطة بفعل ظروف مستجدة. وعلى سبيل المثال، فإن التدخين يسبب سرطان الرئة، ومادة الأسبستوس أيضًا تسبب سرطان الرئة، وإذا كنت تدخن وتستنشق الأسبستوس، فإن فرص إصابتك بسرطان الرئة تتجاوز بكثير فرص إصابتك بها إذا فعلت الاثنين بصورة منفصلة، وإذا لم تمارس التعاون الإبداعى عن وعى وقصد، فربما حُصرت فى التعاون الإبداعى السلبى.

التعاون الإبداعى الإيجابى لا ينمو بصورة تدريجية متراكمة، فقد يمكن تطوير منتج معين من خلال عملية تحسين ثابتة متواصلة، ومع ذلك فلا يمكن من خلال هذه العملية ابتكار منتج جديد تمامًا، والتعاون الإبداعى ليس مجرد حل للصراع الإنسانى، بل هو أيضًا المبدأ الكامن خلف إبداع كل شىء جديد فعلًا فى هذا العالم. إنه الأساس فى القفزات النوعية فى الإنتاج، والقوة العقلية المحركة خلف كل صور الإبداع الحقيقى.

فكر فى حالات قليلة – على المستوى القومى، أو الشخصى، أو المؤسسى – أحدث التعاون الإبداعى فيها تغييرًا فى الأوضاع.

### *اللاعنف الإبداعى*

عندما قابلت "آرون غاندى" – حفيد المهاتما غاندى الأسطورى، أخبرنى برأيه فى حياة جده، فقال:

*" من المفارقة أنه لولا وجود العنصرية والتحيز ما ظهر غاندى. لقد كان هذا هو التحدى والصراع. ربما كان جدى قد أضيف إلى قائمة المحامين الناجحين وكسب الكثير من المال لولا هذين العاملين. ومع ذلك، فبسبب سياسة التمييز فى جنوب أفريقيا، تعرض جدى للامتهان فى غضون أسبوع من وصوله إلى جنوب أفريقيا، وأخرج من القطار الذى كان يستقله بسبب لون بشرته. وكان شعوره بالمهانة عظيمًا حتى إنه قضى الليلة بطولها على رصيف المحطة متسائلًا عما يستطيع فعله لتحقيق العدالة. كان الغضب أول استجابة سيطرت عليه بعد هذه الحادثة، فقد غضب جدًا ورغب فى القصاص بالمثل لتحقيق العدالة، وكان يريد أن يرد بعنف على من أهانوه، ولكنه تحكم فى نفسه وقال: " هذا ليس صوابًا" . لم يكن هذا سيحقق له العدالة، ربما شعر مع هذا الأسلوب بالرضا لبرهة، ولكنه لم يكن ليحقق له أية عدالة، بل سيوسع من دائرة الصراع.*

*ومنذ هذه اللحظة، بدأ جدى يطور فلسفة اللاعنف ويمارسها فى حياته، وكذلك فى سعيه لتحقيق العدالة فى جنوب أفريقيا، فقضى فى تلك الدولة اثنين وعشرين عامًا ثم عاد إلى الهند ليقود حركته بالمبدأ نفسه، وهى الحركة التى أدت لاستقلال الهند، وهو الاستقلال الذى لم يكن أحد يتصوره مطلقًا"* [1].

إننى أعد غاندى من بين أبطالى. أجل لم يكن غاندى كاملًا، ولم يحقق كل أهدافه، ومع ذلك فقد تعلم التعاون الإبداعى بداخل نفسه، واخترع بديلاً ثالثًا: اللاعنف الإبداعى، وتسامى على التفكير بأسلوب البديلين، فلم يكن يريد الهروب، وكذلك لم يكن يريد القتال، فهذا الأسلوب هو ما تفعله الحيوانات عندما تحاصر، فإما أن تهرب أو أن تقاتل.

1 Stephen R. Covey, "The Mission Statement That Changed the World," *The Stephen R. Covey Community*, http://www.stevencovey.com/blog/?=14.

لقد غير غاندى حياة أكثر من ثلاثمائة مليون إنسان باستخدام التعاون الإبداعى. واليوم يسكن الهند أكثر من مليار إنسان، وقد أصبحت الهند مكانًا رائعًا، حيث يشهد كل من يزور الهند القوة الاقتصادية والروحية لشعب عظيم مستقل.

### *مادة الموسيقى*

لاحظت سيدة – ولنسمها "ناديا" – أن ابنتها الصغيرة تبكى عندما عادت من مدرستها وهى تحمل حقيبة آلة الفيولين. قالت الفتاة وهى تبكى لوالدتها إن مُدرسة الموسيقى قالت إنها لن تسمح بأية موسيقى بعد ذلك فى الفصل. ظلت "ناديا" – والتى كانت تجيد عزف الفيولين – تشعر بغضب طوال تلك الليلة، ولم تستطع النوم لتفكيرها فى مدى الإحباط التى تشعر به ابنتها وتخطط بحرص لكيفية التعامل مع تلك المدرسة.

ومع ذلك، فقد راجعت "ناديا" تفكيرها فى الصباح، وقررت أن تعرف بدقة ما يحدث فى المدرسة قبل أن تشن هجومها على مُدرسة ابنتها، فذهبت للمدرسة مبكرة لتقابل تلك المعلمة قبل أن تبدأ عملها، وقالت لها: "إن ابنتى تحب الفيولين، وأنا أتساءل عما حدث ليجعل من الممنوع على التلاميذ عزف الموسيقى فى المدرسة". وكم كانت دهشتها عندما بدأت المعلمة فى البكاء، حيث قالت لها: "لم يعد هناك المزيد من الوقت للموسيقى فى المدرسة، فقد أصبح من اللازم أن نشغل كل وقت الطلبة فى ممارسة الأنشطة الأساسية مثل القراءة والحساب". لقد كان هذا أمرًا حكوميًّا.

فكرت "ناديا" لدقيقة فى الهجوم على الحكومة، ولكنها قالت: "لا بد أن توجد طريقة ليتعلم الأطفال الموسيقى بالإضافة إلى المهارات الأساسية". صمتت المعلمة لبرهة، وقالت: "بالطبع؛ فالموسيقى نوع من الحساب". وفى تلك اللحظة انطلق عقل "ناديا"؛ ففكرت فى أن يتم تدريس الأساسيات للتلاميذ من خلال الموسيقى، ثم حملقت إلى المدرسة ثم ضحكتا معًا؛ لأن كلًّا منهما توصلت للفكرة نفسها فى الوقت نفسه. وكان تدفق الأفكار عليهما على مدار الساعة التالية أشبه بالمعجزة.

وسرعان ما بدأت "ناديا" تتطوع للعمل فى فصل ابنتها أثناء الوقت الذى تستطيع استقطاعه من يومها، وقامت هى ومُدرسة الموسيقى بتعليم كل المواد الدراسية من خلال الموسيقى، فلم يعد التلاميذ يحسبون الكسور العشرية بالأرقام فقط، بل من خلال النوت الموسيقية أيضًا "فثُمنا النوتة الموسيقية يساويان ربع النوتة"، وقد أصبحت قراءة الشعر أكثر سهولة لأن التلاميذ أصبح بمقدورهم غناء الشعر، وأصبحت مادة التاريخ أكثر حيوية لأن التلاميذ درسوا فيه المؤلفين الموسيقيين العظام وعصورهم وعزفوا الموسيقى التى ألفها هؤلاء المؤلفون، بل إنهم تعلموا القليل من اللغات الأجنبية المختلفة من خلال غناء أغان شعبية من دول أخرى.

لقد كان التعاون الإبداعى بين الأم التى تعزف الموسيقى ومُدرسة الموسيقى بأهمية التعاون الإبداعى نفسها بين الموسيقى والمواد الدراسية الأساسية، حيث تعلم التلاميذ الاثنين – وبسرعة. وسرعان ما حاول المدرسون والآباء الآخرون فعل الشىء نفسه، ومع الوقت أصبحت الحكومة نفسها مهتمة بهذا البديل الثالث.

### *الجودة الشاملة*

عندما حاول "دبليو. إدواردز ديمنج" فى أربعينيات القرن الماضى إقناع رجال الصناعة الأمريكيين بضرورة زيادة جودة ما يقدمونه من منتجات، خالفوا ذلك وقرروا المخاطرة بالمستقبل من خلال تقليل نفقات البحوث والتطوير للتركيز على الربح على المدى القصير. هذا هو التفكير بمنطق البديلين: إما أن تتمتع منتجاتك بجودة عالية، أو أن تقل تكاليفك، ولكن لا يمكن الجمع بين البديلين كما يعرف الجميع، وقد أدى التركيز فى الولايات المتحدة على الأرباح على المدى القصير إلى ضغوط مستمرة أدت لضعف الجودة، فنشأت دائرة مفرغة، حيث تطورت عقلية: ما الذى نستطيع أن نكسبه بأقل التكاليف؟ إلى متى نظل نستطيع بيع منتجات ضعيفة الجودة قبل أن يتمرد علينا عملاؤنا؟

وعندما رُفضت أفكاره فى الولايات المتحدة، ذهب "ديمنج" إلى اليابان، حيث أوضح بجلاء أن هناك أوجه قصور تتسلل إلى أية عملية تصنيع، وأن أوجه القصور هذه سوف تنفر المستهلكين، وبالتالى ينبغى أن يكون هدف التصنيع هو التقليل المتواصل لمعدل القصور فى الإنتاج، ولقد مزج رجال التصنيع اليابانيون فكرة "ديمنج" بفلسفة "كانبان" لديهم، وهو ما أدى إلى وضع مسئولية التصنيع فى أيدى العمال. وكلمة كانبان باللغة اليابانية تعنى السوق، بحيث يصبح على عمال المصانع أن يتمثلوا دور المتسوق لمنتج مصانعهم فى المتجر البسيط مما يؤدى إلى تركيز الضغط دائمًا على إنتاج أفضل. وكانت نتيجة هذا المزيج من الأفكار شيئًا جديدًا فى العالم، وهو بديل ثالث: "إدارة الجودة الشاملة" التى كانت تهدف لتحسين الجودة مع التقليل المستمر للتكاليف، وعندئذٍ تطورت عقلية: كيف يمكن تحسين هذا المنتج؟

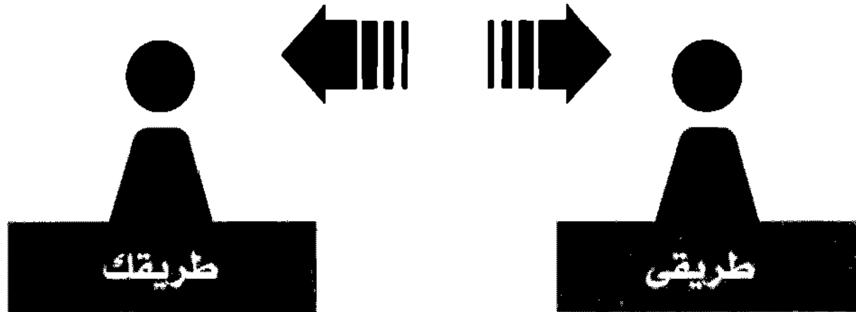
وفى أثناء ذلك، ابتلى المصنعون الأمريكيون بالتفكير بعقلية البديلين، مما أدى إلى ضعفهم فى التنافس مع السيارات والإلكترونيات اليابانية الأقل سعرًا والأكثر إمكانية. ومع الوقت، أصبح لهذه الدائرة المفرغة والدوامة الهابطة أثر تعجيزى على المصنعين الأمريكيين الكبار.

## التفكير بعقلية البديلين

كما يتضح من هذه الأمثلة؛ فإن الافتقار لعقلية البديل الثالث هو العقبة الكبرى للتعاون الإبداعى، إن من يفكرون بعقلية البديلين فى موضوع معين لايستطيعون الوصول إلى التعاون الإبداعى ما لم يعترفوا بإمكانية التعاون الإبداعى، أما المفكرون بعقلية البديلين، فلا يرون إلا المنافسة، ولا يرون التعاون أبدًا، وغالبًا ما يفكرون بعقلية "نحن فى مقابل هم". ولا يرى المفكرون بعقلية البديلين إلا المآزق غير الحقيقية، وفكرة "إما أن تكون الأمور بطريقتى، أو لا تكون"، ويعانى من يفكرون بعقلية البديلين نوعًا من عمى الألوان، حيث لا يستطيعون أن يروا إلا الأزرق أو الأصفر ولا يرون الأخضر أبدًا.

والتفكير بعقلية البديلين شائع جدًّا، ويتجلى فى أوضح صوره فى الحروب، ولكنه على نطاق أقل يعنى المشاركة فى "جدل عظيم" من نوع أو آخر. ونحن نرى هذه النوعية من التفكير لدى الليبراليين الذين يصمون آذانهم عندما يتحدث المحافظون، والعكس، ونراها لدى القادة فى مجال الشركات الذين يضحون بمصالحهم بعيدة المدى لشركاتهم لصالح المكسب على المدى القصير، ونراه أيضًا لدى أولئك الذين يصرون على أنهم "ذوو رؤية طويلة الأمد" رغم أن الشركة تنهار من حولهم بسبب رفضهم للتفكير على المدى القصير. ونراه أيضًا لدى الشخص المتزمت الذى يرفض العِلم، ولدى العالم الذى لا يرى أية قيمة فى الدين (فى إحدى جامعات لندن لا يأكل العلماء فى قاعة طعام فى الجامعة إذا وُجد رجال دين فيها!).

## البديلان




**البديلان.** لقد اعتدنا على التفكير أثناء أى صراع بمنطق "طريقى"، أو "طريقك"، وبالنسبة لمن يفكرون بعقلية التعاون الإبداعى، فإنهم يتعاونون مع الجانبين، وينتقلون ببساطة بعيدًا عن هذا التفكير الضيق باتجاه حل البديل الثالث.

لا يرى من يفكرون بعقلية البديلين فى الغالب الآخرين على أنهم بشر مثلهم، بل لا يرون فيهم إلا أيديولوجياتهم. إنهم لا يقدرون وجهات النظر المختلفة؛ لذلك لا يفهمونها، ربما يتظاهرون بالاحترام، ولكنهم لا يرغبون حقًا فى الاستماع؛ بل يريدون أن يتلاعبوا. إنهم يهاجمون؛ لأنهم يشعرون بعدم الأمان، حيث يعتبرون أن نطاق سيطرتهم، وتصورهم لذواتهم، وهويتهم معرضة للخطر. وفى النهاية، فإن إستراتيجيتهم للتعامل مع الاختلافات هى "البحث والتدمير". وبالنسبة لهؤلاء الناس، فإن واحدًا زائد واحد يساوى صفرًا أو حتى أقل من الصفر. والتعاون الإبداعى لا يمكن أن يزدهر فى هذه البيئة.

وربما سألت: "هل من الممكن أن نتوصل للتعاون الإبداعى مع أى شخص؟" سيكون هذا صعبًا جدًا بالنسبة للمعاقين معرفيًا وانفعاليًا والذين يفتقدون لدافع السيطرة على الدوافع. ولا شك أنه ليس من الممكن أن يتم التعاون الإبداعى مع شخص مريض نفسيًا، ومع ذلك فإن معظم الناس عاديون. إن مشكلة التفكير بأسلوب البديلين هو الفخ الثنائى الذى من السهل أن نقع فيه بسهولة نحن الناس العقلانيين العاديين، إن هذا الفخ يعبر عنه الجدول التالى: "الناس فى جانبى هم (اختر من العمود رقم (أ)". الناس فى جانبك هم (اختر من العمود (ب)".

| أ | ب |
|---|---|
| | |
| كريم | قاسٍ |
| | |
| حكيم | أحمق |
| | |
| خير | شرير |
| | |
| عبقرى | أبله |
| | |
| أفضل الناس فى العالم | أسوأ الناس فى العالم |

لقد اعتدت على الاعتقاد أن معظم الراشدين يتجاوزون هذا النوع من التفكير، وأنهم فهموا مدى تعقد العالم الذى نعيش فيه، إن مشاهدة وسائل الإعلام حاليًّا، والناس الذين يكتسبون عيشتهم الجيدة بالترويج للتفكير بأسلوب البديلين ربما أدت إلى هذا التفكير، وإن لم أكن واثقًا من هذا.

وبالإضافة لذلك، فإن التفكير بأسلوب البديلين يجعلنا نشعر بالغضب عندما نواجه أزمة، وهو ما يتم تعريفه على أنه مشكلة تبدو مستعصية على الحلول المرضية. وأنا أسمع عن مثل هذه المشاكل طوال الوقت، وكذلك أنت. قال مدرس: "لا أستطيع أن أعمل مع هذا الطالب، ولكننى لا أستطيع التخلى عنه أيضًا". وقال قائد فى مجال الأعمال: "لا يمكننا تنمية هذه الشركة بدون المزيد من رأس المال، ولكننا لا نستطيع زيادة على رأسمال ما لم ننمِّ الشركة – وهذه معضلة كلاسيكية ليس لها حل"، ويقول سياسى: "لا نستطيع تقديم رعاية طبية جيدة للجميع، وكذلك لا نستطيع أن نترك الناس يعانون إذا لم يستطيعوا الدفع". ويقول مدير مبيعات: "يغتاب أكبر عاملين بالمبيعات معى بعضهما، ويقلل كل منهما من قيمة الآخر بصورة مستمرة. ومع ذلك، فبدون هذين الشخصين، سنفقد أفضل عملائنا". وتقول زوجة عن زوجها: "لا أستطيع أن أعيش معه، ولا أستطيع أن أعيش بدونه".

## قرنا المأزق

قد يكون من الأشياء التى تسبق الضيق أن يشعر المرء بأن لديه بديلين كلاهما مُر، وهو ما كان قدماء الإغريق يطلقون عليه مصطلح "قرنى المأزق"؛ فقد كان الأمر بالنسبة لهم أشبه بمواجهة ثور مهاجم؛ فأيًا كان القرن الذى تمسكه، فسوف يخترقك القرن الثانى لا محالة.

وفى وجه المأزق، فإنه من المفهوم ما يشعر به من يفكر بأسلوب البديلين من عدم أمان. يلقى بعض الناس أيديهم ويستسلمون فى حين يقبض آخرون على أحد "قرنى" المأزق ويهاجمون الجميع، ونظرًا لهوسهم بأن يكونوا على صواب، فإنهم يبدون دفاعًا عن كونهم على صواب وفى الوقت نفسه ينزفون من الجرح، فى حين يختار آخرون قرنًا ليموتوا عليه لأنهم يشعرون بأنه لا بد لهم من ذلك، وهم لا يستطيعون أن يروا بديلًا ثالثًا.

إننا غالبًا ما نفشل فى إدراك أننا نواجه مأزقًا غير حقيقى – وهذا سيئ جدًّا لأن الحقيقة أن معظم المآزق غير حقيقية. إننا نرى المآزق فى كل مكان. تطرح استبيانات الرأى أسئلة مثل: "هل تناصر حل الجمهوريين أم الحل الذى يقدمه الديمقراطيون؟"، "هل تناصر تقنين المخدرات أم تعارضه؟"، "هل إجراء البحوث على الحيوانات خطأ أم صواب؟"، "هل تناصرنا أم تعارضنا؟". إن هذه الأسئلة لا تجعلنا نتجاوز التفكير بأسلوب

البديلين (وهو ما يستهدفه القائم على الاستبيان فى العادة!). هناك بدائل تتجاوز الحدين المتطرفين للأزمة بصورة شبه دائمة للجميع باستثناء من يفكرون بأسلوب البديلين، ونحن قلما نسأل أنفسنا إن كان هناك حل أفضل – أى بديل ثالث، فليس هناك أى استطلاع رأى يطرح أبدًا هذا السؤال.

## الوسط العظيم

ومن الاستجابات المؤسفة للتفكير بمنطق البديلين الكف عن الأمل؛ ففى أى جدل كبير يوجد "وسط عظيم" للناس الذين لا ينتمون إلى أحد قطبى الجدل، وهؤلاء عادة ما يتم تجاهلهم من قبل المتطرفين فى التفكير بأسلوب البديلين. إن هؤلاء يؤمنون بروح فريق العمل والتعاون ويرون وجهة نظر الطرف الآخر، ولكنهم لا يرون إمكانات البديل الثالث. إنهم لا يعتقدون بوجود حلول واقعية لصراع مع الرئيس فى العمل مثلًا، أو لحياة زوجية تعانى مشاكل، أو لقضية فى المحاكم، أو للصراع بين فصيلين سياسيين. إن لسان حال هؤلاء يقول: "إننا لسنا متوافقين، ولسنا متناغمين، وليس هناك حل".

إنهم يؤمنون بالحلول الوسط والتنازلات، وهذا هو أقصى ما يأملونه. وقد أصبحت للحلول الوسط سمعة جيدة، وربما تمنع تفاقم العديد من المشاكل. تُعرف المعاجم طرفى الحل الوسط على أنهما "يذعنان، أو يضحيان، أو يستسلمان" فيما يخص مصالحهما الخاصة بغرض التوصل لتسوية. وهذا الأسلوب يسمى الموقف الذى يخسر كل أطرافه فى مقابل الموقف الذى يفوز فيه كل أطرافه. ربما خرج الطرفان من الحل الوسط ولدى كل منهما شعور بالقبول، ولكنه لن يخرج منه أبدًا بشعور بالسعادة، حيث تضعف العلاقة بينهما وغالبًا ما تثور بينهما الخلافات من جديد.

ولأنهم يعيشون فى عالم تسيطر عليه خسارة كل الأطراف، فإن من يوجدون فى الوسط العظيم لا يأملون فى الكثير، وأغلب هؤلاء هم أولئك الذين يناضلون فى وظائفهم الصعبة عامًا بعد عام ولا يسهمون إلا بالقليل من أنفسهم وقدراتهم، ويغلب عليهم أن يروا العالم من منظور العصر الصناعى القديم، حيث يكتفون بالذهاب إلى أعمالهم وأداء العمل بطريقة آلية كما هو مطلوب منهم دون محاولة لتغيير العالم أو صناعة مستقبل جديد. إنهم لاعبون جيدون، ولكنهم ليسوا ممن يغيرون أسلوب اللعب، ولا يطلب منهم أحد أى شىء آخر، ولا شك أن شعورهم بالتشاؤم هو دفاع مفهوم ضد التفكير بأسلوب البديلين. وتتمثل استجابتهم الصامتة عندما يُحصرون فى حرب للسيطرة، سواء فى العمل أو فى صراع مع أفراد أسرهم فى "فلتحل اللعنة على كلا الطرفين"، وهم يشعرون بتوجس فور

حدوث أى تغير فى القيادة أو ظهور إستراتيجية جديدة. إن جملة مثل: "لتسقط الأساليب القديمة، ومرحبًا بالأساليب الجديدة. ستصبح مؤسستنا سريعة وعالية الأداء!" من القيادة تمثل لهم معنى: "ألا تتفقون معى أنه سيكون من الجيد منك أن تتخلى عن الحوافز/ تقبل تخفيض راتبك/ تقوم بعمل موظفين حتى يتحسن الأداء العام للشركة؟ ألا تتفق معى على أن كل شخص عليه أن يضحى قليلًا؟". إنهم يوافقون بالتأكيد، ولا يُستشارون أبدًا، بل ينظر إليهم على أنهم قطع يمكن تغييرها، وقد تعلموا منذ زمن طويل ألا يتحلوا بالأمل.

ومع ذلك فغالبًا ما تتمثل النتيجة الجزئية للوسط العظيم فى انتشار سرطان الشك واليأس، حيث يصبح كل شخص يتحلى بالحماس محل شك، ويسود الاحتقار للأفكار الجديدة، وتسبب كلمة "التعاون الإبداعى" حساسية، ولا يعايشون تعاونًا إبداعيًا حقيقيًا أبدًا.

## نماذج التعاون الإبداعى

كما رأينا، فإن أولئك الذين يتجاوزون التفكير بعقلية البديلين، ويتحلون بعقلية التعاون الإبداعى – من أمثال "غاندى"، و"ديمنج"، و"ناديا"، والأم عازفة الموسيقى – نماذج نادرة، ولكنها مؤثرة ومبدعة ومنتجة. إنهم يعتقدون بالفطرة أن كل الأزمات والمآزق غير حقيقية، وهم مغيرو نماذج، ومبدعون، ومغيرون لأسلوب اللعبة.

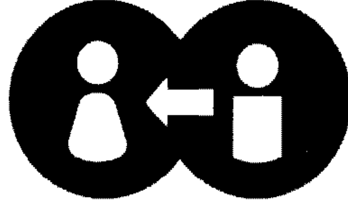
وإذا أردنا أن ننضم لهؤلاء، وأن نتحلى بالتفكير بمنطق البديل الثالث؛ فعلينا أن نُحدث تحولًا فى النماذج بأربع طرق مهمة (انظر الشكل التالى). وعليك أن تعلم أن هذه التحولات الأربعة فى النماذج ليست سهلة. إنها نقيض التفكير التقليدى، وتبعدنا عن التمركز حول الذات وتحولنا باتجاه الاحترام الحقيقى للآخرين. إنها تبعدنا عن الحاجة لإيجاد الإجابة "الصحيحة" طوال الوقت؛ لأننا سنظل نبحث عن الإجابة "الأفضل". إنها ستقودنا إلى نتائج غير متوقعة؛ لأنه لا أحد يعرف مقدمًا ما قد يبدو عليه البديل الثالث.

ويوضح الجدول التالى تناقضات النماذج الأربعة للتفكير بمنطق البديلين الشائع مع نماذج التفكير بمنطق البديل الثالث، ويمكن أن نرى التفكير بمنطق البديلين يتباعد أكثر وأكثر عن الحلول الإبداعية فى كل مرحلة. وبدون نماذج التفكير بمنطق البديل الثالث، فإن الحلول الإبداعية مستحيلة. وكل نموذج من نماذج البديل الثالث هو أساس النموذج التالى، وبذلك فإن ترتيب النماذج مهم. لماذا؟

## التفكير بمنطق البديل الثالث



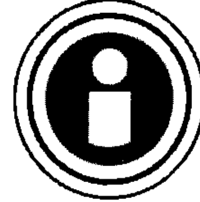
أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا



أنا أبحث عنك



أنا أراك



أنا أرى نفسى

**التفكير بمنطق البديل الثالث.** إن التوصل للبديل الثالث يستلزم منا أولاً أن نمارس الوعى بالذات، ونقيم وجهات النظر المختلفة التى يحملها الجميع. وبعد ذلك، لا بد أن نبحث عن فهم وجهة النظر هذه بصورة كاملة؛ لأنه عندئذ فقط يمكننا التوصل إلى تعاون إبداعى.

يقول علماء النفس إن الشرط الأول للشفاء والنمو هو "الصدق، أو الواقعية، أو الانسجام". إنه كلما قلت الواجهة التى نختفى خلفها، زادت احتماليات توصلنا للتعاون الإبداعى. وبذلك فإن النموذج الأول هو: "أنا أرى نفسى"؛ بمعنى أننى واع بذاتى، وأننى بحثت فى قلبى، ودوافعى، وعدم اليقين لدىَّ، وتحيزاتى. ولقد فحصت افتراضاتى، وأنا مستعد لأن أكون صادقًا معك.

والشرط الثانى هو قبولك للآخر ورعايتك له وتقديره، ويسمى "كارل روجرز" – وهو من بين أفضل المؤلفين الذين قرأت لهم، وممن أعتبرهم أبطالاً – هذا التوجه "الاعتبار الإيجابى غير المشروط"، وهو شعور ودى إيجابى تجاه الآخر، لأننا نقدره كإنسان متكامل، وليس كمجموعة من التوجهات والسلوكيات والمعتقدات. أنت لست شيئًا بالنسبة لى، بل أنت شخص. "أنا أراك" – كأخت، وأخ، وكشريك لى فى الإنسانية.

| | تفكير بمنطق البديلين: | التفكير بعقلية البديل الثالث: |
|---|---|---|
| ١ | لا أرى إلا ما يخصنى. | أرى نفسى مستقلًا عن توجهى. |
| ٢ | أنظر إليك بغرض تصنيفك تحت فئة أو نمط معين. | أراك – كإنسان وليس كمعبر عن "توجهك". |
| ٣ | أدافع عن نفسى ضدك لأنك مخطئ. | أبحث عنك لكى أرى الأمور بصورة مختلفة. |
| ٤ | أهاجمك ونشن الحرب على بعضنا. | أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا، ونصنع معًا مستقبلًا رائعًا لم يتوقعه أحد منا. |

والشرط الثالث هو الفهم الكامل، وهو ما لا يمكن أن يحدث قبل أن نقبل النموذجين الأوليين. إن التفهم يعنى الوصول إلى فهم حقيقى لخلفية الشخص الذى تتعامل معه. التفهم شىء نادر، وأنا وأنت لا نقدمه أو نحصل عليه بصورة كبيرة. وبدلًا من ذلك علينا كما يقول "روجرز" أن "نقدم نوعًا آخر مختلفًا جدًّا من الفهم؛ فبدلاً من النموذج القاصر: "أنا أرى الخطأ لديك" يكون النموذج الكفء هو "أنا أبحث عنك" حتى أتوصل لفهم كامل لما هو فى عقلك وقلبك وروحك – وليس بغرض إصدار الأحكام عليك. تنتعش أفضل الأفكار فى مناخ الفهم المتبادل الحقيقى.

ولا بد أن نفى بهذه الشروط الثلاثة الأولى حتى نصل للشرط الرابع، وعندئذ نستطيع أن نتطور معًا وصولًا إلى حل حقيقى يحقق مكسب جميع الأطراف ويكون جديدًا بالنسبة لكل منا. "أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًّا" فقط عندما أكن لك تقديرًا إيجابيًّا حقيقيًّا وكذلك لنفسى، وعندما أفهم بوضوح ما يحدث فى قلبك وعقلك. "أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًّا" فقط عندما أسمو على التفكير بعقلية الندرة القائم على وجود بديلين فقط وأن أحدهما خطأ. "أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًّا" فقط عندما أفكر بعقلية الوفرة، والقائمة على وجود بدائل إبداعية مثيرة مثيبة لا محدودة لم تخطر أصلًا على بالنا حتى الآن[1].

دعنا نفحص كلًا من هذه النماذج عن كثب.

## النموذج ١ : أنا أرى نفسى

*يدور هذا النموذج الأول على رؤيتى لنفسى على أننى إنسان متفرد قادر على التفكير والسلوك باستقلال.*

1 لمزيد من المعلومات عن الشروط التى تؤدى إلى علاقات متطورة إبداعية، انظر كتاب: Carl Rogers, *On Becoming a Person* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 1995), 61–63.

ماذا أرى عندما أنظر فى المرآة؟ هل أرى شخصًا واعيًا محترمًا ذا مبادئ منفتح العقل، أم شخصًا يظن أن لديه كل الإجابات ويحتقر ذوى "التوجهات الأخرى" ممن يتعارضون معه؟ هل أفكر لنفسى أم يحدث التفكير لى؟

إننى لست مجرد "التوجه الذى أتبناه" فى أى جدال؛ فأنا كإنسان أكبر من مجموع تحيزاتى، وتحزباتى، وتصوراتى. أفكارى لا تحددها بصورة حصرية عائلتى، ولا الثقافة التى أعيش فيها، ولا الشركة التى أعمل بها. وإذا جاز لنا أن نعيد صياغة جملة لـ "جورج برنارد شو"؛ فإننى لست مجرد كتلة صغيرة أنانية من الشكوى من أن العالم لا يناصر طريقتى – أو طريقتنا – فى التفكير، فأنا أستطيع أن أنفصل عقليًّا عن نفسى، وأقيم مدى تأثير النماذج على سلوكياتى.

## التفكير بمنطق البديل الثالث




**أنا أرى نفسى.** أنا أرى نفسى إنسانًا لديه وعى بذاته، ويتجاوز مجرد "التوجه الذى يتبناه" فى أى موقف صراع أو نزاع. ربما اشتركت مع غيرى فى مجموعة معينة من المعتقدات، أو انتميت إلى جماعات معينة، ومع ذلك فلا هذه المعتقدات ولا تلك الجماعات تحددنى؛ فأنا من أختار "قصتى" الخاصة.

| | أنا أرى نفسى | أنا أرى "توجهى" |
|---|---|---|
| أرى | أنا أرى نفسى إنسانًا لديه وعى بذاته، ويتجاوز مجرد "التوجه الذى يتبناه" فى أى موقف صراع أو نزاع. ربما اشتركت مع غيرى فى مجموعة معينة من المعتقدات، أو انتميت إلى جماعات معينة، ومع ذلك فلا هذه المعتقدات ولا تلك الجماعات تحددنى. وتفكيرى ينبع من داخلى إلى الخارج. | أنا أرى نفسى من خلال المجموعة التى أنتمى إليها: توجهى، أو حزبى، أو شركتى، أو دولتى، أو جنسى، أو عرقى البشرى. أنا أعرف نفسى على أننى محافظ التوجه، أو من الطبقة العاملة، أو من أنصار الحركة النسوية، أو مجرم بدلًا من أن أعرف نفسى على أننى إنسان. ينبع تفكيرى من الخارج إلى داخلى. |
| أفعل | أنا أفكر فيما يفكر فيه عقلى، وأراجع افتراضاتى وافتراضات الآخرين. | أنا أفكر فيما تفكر فيه جماعتى. وأنا على صواب فلماذا أراجع افتراضاتى؟ |
| أحصل على | أحصل على المشاركة الإبداعية مع الآخرين. | صراعات مدمرة مع الآخرين. |

يتعارض نموذج "أنا أرى نفسى" تعارضًا حادًّا مع نموذج "أنا أرى توجهى" النمطى – كما يتضح بجلاء فى الجدول السابق. فى أى صراع، تحدد رؤيتنا للأمور ما نفعله، ويحدد ما تفعله النتائج التى نحصل عليها.

والنموذج غير الكفء هو أن يعرف الشخص نفسه وفقًا لشىء خارج نفسه؛ لأن نتيجة ذلك أن كل شىء يتمتع بتقديره ينبع من خارجه، إن تعريف الشخص من خلال شىء خارجه يجعل هذا الشخص قاصرًا ومحدودًا، ومع ذلك فالبشر أحرار فيما يختارون أن يكونوه أو يفعلوه؛ فهذا من الخصائص الأساسية للبشر. عندما يقول شخص إنه من أنصار البيئة؛ فمعنى هذا أنه يشترك مع مجموعة من الناس فى أفكار معينة تجاه البيئة، ولا يعنى بالتأكيد أنه من أنصار البيئة فحسب – فهو أيضًا امرأة وابنة لشخص، وربما كانت زوجة، أو خطيبة. وربما كانت أيضًا موسيقية، أو محامية، أو طاهية، أو رياضية.

وما أريد قوله هو أن أيًّا من هذه الأدوار وحده لا يعرف تلك السيدة تعريفًا كاملًا. وإذا كانت هذه السيدة حكيمة، فإنها سترى عندما تنظر فى المرآة شيئًا أكبر من مجموع الأدوار التى تقوم بها. سترى ذاتها.. وهى ذات مبدعة مستقلة.. ذات تتجاوز التعريف.

عندما يعرف قائد نفسه على أنه رجل أعمال عقلانى، أو عملى، أو واقعى؛ فربما كان فى طريقه للانهيار؛ لأنه ربما اتخذ هذا القائد كل القرارات "الصحيحة" وفقًا لمعايير ثقافة

إدارة الأعمال، ومع ذلك أخفق فى النهاية – وهذا يحدث يوميًا وليس فيه شىء جديد. لقد دخل أكثر من ألفى شركة إلى قائمة أكبر خمسمائة شركة أمريكية منذ خمسينيات القرن الماضى، ومع ذلك فقد اختفت الغالبية العظمى من تلك الشركات. ولقد رأينا بأنفسنا مدى هشاشة هذا التفكير فى وجه التقلبات الاقتصادية فى السنوات القلائل الأخيرة. يشعر المراقبون مثل "هنرى مينتسبرج" أستاذ الإدارة الشهير بقلق من أن الثقافة المتعجرفة لإدارة الأعمال هى أساس دائرة من الانهيارات المالية المتوالية[1].

وبالطبع، فإننا نشعر – وبدرجة كبيرة – بأن الثقافة التى نعيش فى كنفها تعمل على تعريفنا، حيث يغلب علينا أن نرتدى ملابسنا، ونتحدث، ونأكل، ونلعب، ونفكر مثل الناس الذين نرتبط بهم، سواء كنا تنفيذيين فى شركات، أو راقصى باليه، أو رجال دين، أو سياسيين، أو رجال شرطة. إننا نرتدى زيًا رسميًا، ونستمع للمثقفين، ونرى الأفلام، ونتحدث كما يتحدث الآخرون.

وقد عبر عن هذا التوجه الفيلسوف "أوين فلانجان" عندما قال: "لقد ولدنا فى عائلات ومجتمعات بها صورة جاهزة عن الشخص. لم يكن لنا رأى فى المكان الذى نولد به أو الصور التى نولد بها، فالصورة تسبقنا زمنيًا – وبقرون من الزمن فى الغالب..وعندما نصل لسن يكون لدينا فيها بعض السيطرة، نتحرر من هذه الصورة، ومن القصة التى رسخت بداخلنا، وفكرة القصة التى تمثل بالفعل جزءًا من تصورنا لأنفسنا"[2].

### *السرقة الحقيقية للهوية*

إننا نسمع كثيرًا عن سرقات الهوية عندما يسرق أحدهم بطاقات هوياتنا ويتظاهر بأنه نحن، ويستخدم بطاقات ائتماننا، ومع ذلك، فإن سرقة الهوية الأكثر خطورة هى أن نغرق فى تعريفات الناس الآخرين لنا، حيث نغرق فى أجندات الآخرين وأهدافهم، والرؤية الثقافية، والضغوط السياسية، والاجتماعية لدرجة نفقد معها شعورنا بهوياتنا، وبما نستطيع فعله فى الحياة. وأنا أسمى هذا "السرقة الحقيقية للهوية"، وهذه السرقة للهوية واقعية جدًا، وتحدث طوال الوقت لمجرد أن الناس لا يميزون بين عقولهم وعقل الثقافة التى يعيشون فى ظلها.

يزداد شعور السياسيين بالشلل بسبب سرقات الهوية، فحتى ذوو النوايا الأفضل ممن يبدأون بعقل حر وتكامل كبير يتركون هوياتهم تسلب منهم، حيث تقوم قوة التفكير بمنطق البديلين وليس التفكير المستقل بتوجيه سلوكياتهم، وكما قال عضو الكونجرس السابق:

---

1 Henry Mintzberg, "A Crisis of Management, Not Economics," *Globe and Mail* (Toronto), March 31, 2009.

2 Owen J .Flanagan ,*The Problem of the Soul* (New York: Basic Books, 2002), 30.

"إنهم يتجمعون فى يأس خلف التوجهات الحزبية، ويبدو الأمر كما لو لم يكن هناك أى مخرج من هذا"[1].

عندما اخترع الإنسان المرآة، بدأ يخسر روحه، حيث أصبح يركز على صورته أكثر من تركيزه على ذاته؛ ولذلك أصبح يخبر نفسه بقصة تتوافق مع الصورة الاجتماعية مثل:

*"أكره هذه الاجتماعات السياسية، ولكننى ينبغى أن أحضرها باعتبارى عضوًا فى الحزب".*

*"لقد حان دور ذلك الرجل فى الحزب المعارض، وأنا لا أعرف لماذا يهدر وقته فى الحديث رغم أنه لن يسمعه أحد".*

*"كيف يصدق الناس أشياء مثل هذه؟ لماذا لا يستخدمون بعض المنطق السوى؟ إننى شخص صريح وأستخدم المنطق السوى، فلماذا لا يكونون مثلى؟ هل هم عميان؟".*

*"حسنٌ، لقد أبدى بعض المنطق فى هذا الأمر، ولكن مهلًا.. لا يمكن أن يكون منطقيًّا! هذا غير ممكن، فهو من الحزب الآخر".*

*"لا أعرف كيف لرجل بمثل ذكائه أن يذهب فى ذلك الاتجاه الخاطئ".*

ربما كان تقديرنا لقيمة صورتنا من منظور ثقافة مغايرة ضربة قوية لتصورنا الثقافى لأنفسنا ("هل تعنى أنه ليس لدينا الصدق والحقيقة فى صفنا، وأنه ربما كان هناك بعض الصدق والحقيقة فى الصف المعارض لنا؟")، ومع ذلك، فكل منا لديه القدرة على تجاوز تصورنا الثقافى لأنفسنا، يمكننا أن نتجاوز الأزياء الرسمية التى نرتديها، وآراءنا التقليدية وكل الرموز الأخرى للشبه التام.

أولًا، نحن لسنا ماكينات مبرمجة؛ فنحن نختلف عن السيارة، أو الساعة، أو الحاسوب من حيث إن لدى كل منا موهبة إنسانية مميزة تمكننا من تجاوز برمجتنا الثقافية. إننا واعون بأنفسنا، وهذا الوعى يعنى أننا نستطيع الانفصال عقليًّا عن أنفسنا، وتقييم معتقداتنا وسلوكياتنا، إننا نستطيع التفكير فيما تفكر فيه عقولنا ومراجعة افتراضاتنا، وهو ما لا تستطيعه الماكينات. وباعتبارنا بشرًا نعى بذواتنا، فإننا أحرار فى اتخاذ قراراتنا، ونحن مبدعون، ولدينا ضمير. وهذا الفهم لأنفسنا يمنحنا الثقة بأنفسنا.

1 Lee H. Hamilton, "We Can Reconcile Polarized Politics," *JournalStar.com*, December 3, 2010, http://journalstar.com/news/opinion/editorial/columnists/article_bf62ba78 -9073-5d13-b19e-ef5a66ea2465.html.

ومن جانب آخر، فإننا لا نستطيع أن نرى أنفسنا بصورة كاملة. وعندما ننظر فى المرآة، فإننا لا نرى إلا جانبًا واحدًا من أنفسنا. نحن لدينا نقاط عمياء. والمفكرون بعقلية البديلين الذين يواجهون صراعًا قلما يراجعون البرمجة التى تمت برمجتهم عليها، بل يعتمدون على الافتراضات الثقافية التى تبدو عقلانية تمامًا بالنسبة لهم رغم أنها عادة ما تكون قاصرة، أما التعاون الإبداعى فيجعلنا نعرف ليس غيرنا فحسب، بل أنفسنا أيضًا – وهذا أمر حتمى. إن هذا الفهم هو ما يمنحنا إنسانيتنا.

إننى إذا رأيت نفسى بصورة صحيحة، فسوف أرى توجهاتى الثقافية أيضًا، وسأرى المواضع التى أحتاج للاكتمال فيها لأننى غير كامل. سأرى الضغوط الواقعة علىَّ، وتوقعات الآخرين منى، وسأرى دوافعى الحقيقية.

ولكننى سأستطيع أيضًا أن أتجاوز ثقافتى، وأن أرى المواضع التى أستطيع تقديم الإسهام فيها وذلك لأن لدى منظورًا متفردًا. أستطيع أن أرى التأثير الذى أستطيع أن أتركه، وأننى لست ضحية للظروف بل مؤسس للمستقبل.

وعندما تفكر فى هذا الأمر، ستجد أن من يرون أنفسهم رؤية حقيقية يفهمون هذا التناقض الإبداعى – أى تناقض أنهم محدودون وغير محدودين فى الوقت نفسه، حيث لا يعتبرون أن خارطتهم الذهنية هى الأرض الفعلية التى تعبر عنها. إنهم يعرفون أن لديهم نقاطًا عمياء، ولديهم أيضًا قدرات لا محدودة. ولذلك السبب، فإنهم يتحلون بالتواضع والثقة بالذات معًا.

إن معظم الخلافات تنشب بسبب ضعف فهم هذا التناقض فى أنفسنا؛ فالذين يبالغون فى الثقة بأنفسهم يفتقدون للوعى بالذات. ونظرًا لعدم إدراكهم أن وجهات نظرهم محدودة دائمًا، فإنهم يصرون على أن تسير الأمور كما يريدون. ("لدىَّ ما يكفى لأن أعرف متى أكون على صواب")، وتكون النتيجة الحتمية لذلك التوجه أن يحقق هؤلاء نتائج ضعيفة ويلحقون الضرر بغيرهم أثناء هذا. وفى المقابل، فإن من يركزون على أوجه القصور لديهم يصبحون معتمدين، ويرون أنفسهم ضحايا، ولا يستطيعون تقديم الإسهامات التى لديهم القدرة على تقديمها.

وأنا أصف هذا التناقض بالإبداعى؛ لأن من يعترفون بأنهم ليست لديهم كل الحلول هم فقط من يبحثون بصورة دائمة عن الحلول، والذين يعرفون قدراتهم هم فقط من لديهم الشجاعة والثقة اللازمتان لمواصلة البحث عن الحلول. قال "إلايزر يودكوسكى" – وهو باحث فى مجال الذكاء الاصطناعى: "الخطوة الأولى فى الحصول على البديل الثالث هى البحث عنه".

ظل ابنى "ديفيد" يبحث عن بديل ثالث طوال حياته، وإليك ما يقوله عن هذا:

*" البديل الثالث هو أساس كل صور التفاعلات، وهو الطريقة التى ينبغى أن يفكر بها الجميع. لقد غرس والدى هذا التفكير فىَّ، وكان هذا أفضل ما تعلمته منه.*

*عندما كنت أدرس بالجامعة، كنت أحاول دخول فصل معين أحتاج إليه حتى أتخرج، فسمعت الجملة المألوفة: "آسف، فقد اكتمل العدد، ولا يمكنك الانضمام إلى فصلنا" ، فتحدثت مع والدى وسألته عما ينبغى أن أفعله، فقال: " ثابر! توصل إلى بديل ثالث، فإذا قالوا لك إنهم ليس لديهم مكان، فقل لهم إنك ستُحضر معك مقعدًا لنفسك أو إنك ستقف طوال الوقت فى المحاضرات. قل لهم إنك ستكون فى هذا الفصل رغم كل شىء. قل لهم إنك تعرف أن بعض الطلبة سيتركون الدراسة، وإنك أكثر التزامًا من هؤلاء الطلبة، وإنك ستظهر لهم مدى التزامك" ، وقد التحقت بذلك الفصل!*

*عندما كنت طفلاً كنت أعتقد أن فكرة البديل الثالث شىء صعب وجاد جدًّا، ولكننى عندما بدأت تطبيقه أذهلتنى قدرته الدائمة على إيجاد طريقة لفعل ما أحتاج لفعله.*

*حصلت ذات مرة على درجة ضعيفة فى مادة للصحة، حيث كان الامتحان النهائى صعبًا جدًّا لدرجة صدمت الجميع. لذلك ذهبت إلى والدى، وقلت له: " ماذا أفعل؟ لا يمكن أن توضع فى شهادة تقديراتى درجة مثل هذا" . طلب منى والدى أن أتحدث مع أستاذ المادة، وأن أجد طريقة للحصول على درجة أفضل، فذهبت للأستاذ وقلت: " لقد كان أدائى فى الامتحان النهائى سيئًا شأن الكثيرين من الطلبة، ومع ذلك فلابد أن هناك شيئًا أستطيع فعله لتحسين درجتى" فقدم لى كل صور الرفض المألوفة، ولكننى أصررت، فسألنى فى النهاية: " ما الرياضة التى تمارسها؟" ، فقلت له إننى عداء فى فريق سباق مضمار، فقال: " إذا استطعت أن تعدو لمسافة أربعمائة متر فى أقل من خمس وخمسين ثانية، فسأمنحك درجة جيد جدًّا" . وفى ذلك الوقت كنت أستطيع قطع الأربعمائة متر فى اثنتين وخمسين ثانية ـ كان من الواضح أن هذا الأستاذ لم يكن ملمًّا بأحدث التقديرات فى مضمار السرعة فى السباقات، ولقد جعلت أحد أصدقائى يقيس لى الوقت، وعدوت المسافة بسهولة فى اثنتين وخمسين ثانية، وحصلت على درجة جيد جدًّا فى تلك المادة. وكان هذا الموقف حالة لتوضيح أهمية الإصرار والبحث عن البديل الثالث.*

*ونظرًا لأننى تربيت على البحث الدائم عن البديل الثالث، فقد أصبح هذا جزءًا منى. وليس البديل الثالث عدوانية، أو وقاحة، أو ضغطًا، بل هو ـ وببساطة ـ عدم قبول للرفض كرد، فهناك دائمًا بديل ثالث" .*

وخبرات "ديفيد" هذه مجرد أمثلة بسيطة على كيفية أن نرى بداخل أنفسنا بذور البديل الثالث، و"ديفيد" نفسه مثال على كيف يمكننا إعادة تعريف أنفسنا من خلال تغيير القصة التى نرويها لأنفسنا عن أنفسنا.

### *أهم قوة لدينا*

نماذجنا وتنشئتنا الثقافية تشكل قصص حياتنا، فلكل قصة من هذه القصص بداية وحبكة وشخوص، بل ربما احتوت على أبطال وأشرار، وتتكون الحبكة الكبيرة للقصة من العديد من القصص والحبكات الفرعية، وثمة انعطافات والتفافات أساسية فى السرد، والأهم من كل شىء أن هناك صراعًا، فبدون صراع لا توجد قصة. إن كل قصة عظيمة تتضمن صراعًا من نوع ما، أى بطلاً ضد شرير، أو سباقًا مع الزمن، أو شخصية تتصارع مع ضميرها، أو إنسانًا ضد أوجه القصور لديه. ونحن من داخلنا نعتبر أنفسنا أبطال قصص حياتنا (أو أعداء أنفسنا – فى بعض الأمثلة القاتمة، والعميقة غالبًا) يلعب من يفكر بأسلوب البديلين دور بطل الرواية الذى تعرض للظلم، والمحصور فى صراع ضد غريمه.

ومع ذلك، فهناك صوت ثالث فى القصة غير صوت البطل وصوت الشرير، وهو الصوت الذى يحكى لنا القصة. إذا كنا على وعى حقيقى بأنفسنا، فإننا ندرك أننا لسنا مجرد شخوص فى قصة حياتنا فحسب، بل نحن رواتها أيضًا. إننا لسنا القصة المكتوبة فقط، بل نحن كُتاب هذه القصة أيضًا.

وقصة أى شخص جزء من قصص أكبر – قصص لعائلة، ومجتمع، وثقافة كاملة. ربما كان تأثير هذا الشخص على تطور هذه القصص محدودًا، ومع ذلك فإن كل شخص يسيطر سيطرة كبيرة على كيفية سير قصته. إنه حر فى طريقة حكيه لقصته، وتحتوى المقولة التالية للصحفى "ديفيد بروكس" على بعض الحكمة:

> *" هناك أشياء لا نستطيع السيطرة عليها، ومع ذلك فإن لدينا بعض السيطرة على قصصنا الخاصة، لدينا قدرة واعية على اختيار أسلوب السرد الذى سنستخدمه لنجعل للعالم معنى، والمسئولية الفردية متضمنة فى عملية الانتقاء والمراجعة الكاملة للسرد الأساسى الذى نحكيه عن أنفسنا.*
>
> *والقصص التى نختارها تساعدنا بدورها على فهم وتفسير العالم: فهى توجهنا للانتباه إلى أشياء معينة وتجاهل غيرها، واعتبار أشياء معينة مقدسة، واعتبار أشياء أخرى مقززة. إنها الإطار الذى يشكل رغباتنا وأهدافنا؛ لذلك فرغم أن اختيار القصة قد يبدو غامضًا وعقليًا، فإنه قوى جدًا. إن أهم قوة لدينا هى قدرتنا على اختيار النظارات التى نرى الواقع من خلالها"*[1].

كثيرًا ما يتحدث ابنى "ديفيد" عن أخذه لمقعد خاص إلى فصله فى الجامعة، وهو يستخدم هذا المثال ليوضح مدى سهولة وقوة التفكير بمنطق البديل الثالث، ومع ذلك،

1 David Brooks, "The Rush to Therapy," *New York Times,* November 9, 2009.

فإن هذه القصة البسيطة هى – على مستوى أكثر عمقًا – قصة فرعية مهمة من قصة أكبر يحكيها لنفسه عن نفسه تؤكد أنه ليس ضحية، وأنه غير محصور فى التفكير بأسلوب البديلين، وأنه مسئول عما يطلق عليه "ديفيد بروكس" (القصة الأساسية) فى حياته.

فى صراعات الحبكة فى حياتنا، نحن لسنا "شخوصًا" فقط، بل نحن رواة أيضًا – أى أننا من يختار كيفية حل عقدة القصة. لقد قابلت الكثيرين من الناس الذين كانوا يفتقرون لهذه الفكرة البسيطة ويشعرون بالانحصار فى صراع كابوسى كما لو لم يكونوا قادرين على تغيير القصة. لقد شاهدت أزواجًا وزوجات يتشاجرون ويزعم كل طرف بأنه البطل وأن زوجه الشرير متجاهل تمامًا حقيقة أنهم ليسوا شخوصًا فى القصة فحسب، بل رواتها أيضًا! إنهم يحتجون بأنهم لم يعودوا يحبون بعضهم، ويشعرون بالدهشة عندما أوضح لهم أن كل طرف حر بالكامل فى أن يحب الطرف الآخر إذا قرر ذلك. إن فكرة "أن يحبنا الآخرون" فكرة سلبية فى حين أن فكرة "أن نحب الآخرين" فكرة إيجابية؛ لأنها فعل إرادى متواصل. إن الحب "الشعور" نتيجة للحب "الفعل الإرادى"، فبمقدور الناس أن يفعلوا مع بعضهم أشياء تدل على الحب بمثل قدرتهم على فعل أشياء تدل على الكراهية مع بعضهم إنهم هم من يكتبون قصص حياتهم – وليس أحدًا سواهم.

سبق أن قلت إن حياتنا قصص؛ بمعنى أن لها بداية. والقصة لها بالإضافة للبداية وسط وخاتمة، ويقع معظمنا فى مكان ما فى منتصف قصة حياته، وعلينا أن نقرر كيف ستكون نهاية هذه القصة.

عادة ما يبدأ البديل الثالث بالذات، فهو يبدأ من الداخل للخارج.. من أعماق الذات، من أساس الثقة بالنفس والتواضع. إنه ينبع من نموذج الوعى بالذات الذى يمكن الشخص من الانفصال عن نفسه وملاحظة وتقدير ما لديه من تحيزات وتحامل، وهذا ينبع من إدراكى لأننى أكتب قصة حياتى، واستعدادى لإعادة كتابتها إذا اقتضت الضرورة؛ وذلك لرغبتى فى إنهائها بصورة أفضل.

فكر فى الأمر – بعمق. إذا كنت مشاركًا فى موقف يتضمن صراعًا، فاسأل نفسك:

- ما قصتى؟ هل أحتاج لتغيير قصة حياتى؟
- لماذا قد تكون لدىَّ نقاط عمياء عن نفسى؟
- كيف تؤثر برمجتى الثقافية على تفكيرى؟
- ما دوافعى الحقيقية؟
- هل افتراضاتى دقيقة؟
- أى جوانب قد تكون افتراضاتى فيها غير كاملة؟
- هل أسهم فى التوصل إلى نتيجة معينة – ونهاية للقصة – التى أريدها فعلًا؟

## النموذج ٢ : أنا أراك

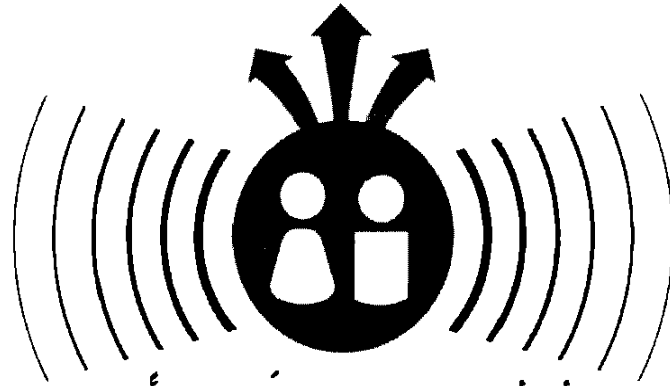
*النموذج الثانى يدور حول رؤية الآخرين على أنهم أشخاص بدلًا من أشياء.*

عندما ننظر للآخر، فما الذى نراه؟ هل نرى إنسانًا، أم نرى مرحلة عمرية، أم جنسًا، أم عرقًا بشريًّا، أم سياسة، أم دينًا، أم إعاقة، أم انتماءً قوميًّا، أم توجهًا جنسيًّا؟ هل نرى شخصًا "من الجماعة الأخرى"، أم "من جماعتنا"، أم نرى فعلًا التفرد والقوة والهبات التى يتمتع بها البشر على اختلافاتهم؟

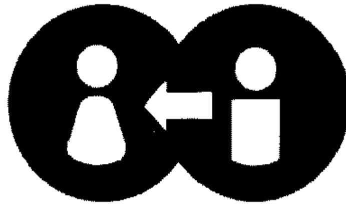
ربما لم نكن نراهم بقدر ما نرى أفكارنا، وتصوراتنا المسبقة عنهم، بل ربما تحيزاتنا تجاههم.

إننا جميعًا نعرف متى "يخادع" شخصٌ ما – أى إن كان يتعامل معنا بذاته الطبيعية أم من خلال واجهة مزيفة. والسؤال هو: "هل أنا هذا الشخص، أم أننى أفكر فى الآخرين باحترام صادق حقيقى؟

## التفكير بمنطق البديل الثالث



أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا



أنا أبحث عنك



أنا أراك



أنا أرى نفسى

**أنا أراك.** أنا أراك إنسانًا كاملاً تختلف عن أى إنسان آخر.. إنسانًا ذا قيمة فطرية ولديه مواهبه، وعواطفه، ومواضع قوته المتفردة. أنت بالنسبة لى أكثر من "توجه" فى صراع، وأنت تستحق الكرامة واحترامى لك.

| | أنا أراك | أنا أصنفك تصنيفًا نمطيًا |
|---|---|---|
| أرى | أنا أراك إنسانًا له قيمة فطرية، ومواهب ومشاعر، ومواضع قوة متفردة فى الكون. أنا أراك أكبر من التوجه الذى تعبر عنه، وأنت تستحق الكرامة والاحترام. | أرى المجموعة التى تنتمى إليها: "توجهك"، أو حزبك، أو جنسك، أو دولتك، أو شركتك، أو عرقك البشرى. أنت بالنسبة لى رمز، أو "شىء"، أو ليبرالى، أو رئيس، أو من أصول إسبانية، أو مسلم، ولست شخصًا متفردًا. |
| أفعل | أنا أظهر احترامى الصادق لك. | أتجاهلك أو أتظاهر باحترامك. |
| أحصل على | جو من التعاون الإبداعى نصبح فيه معًا أقوى من أن نكون منفصلين. | جو من العداء، حيث تُضعفنا الانقسامات بيننا، وعداء كل منا للآخر. |

يتناقض النموذج "أنا أراك" تناقضًا حادًّا مع النموذج النمطى "أنا أراك منتميًا لفئة أو نمط معين" – كما أوضحنا فى الجدول السابق. تذكر أن ما نراه يحدد ما نفعله، وما نفعله يحدد النتائج التى نحصل عليها.

ونموذج "أنا أراك" يدور بصورة كبيرة حول الشخصية.. حول الحب الإنسانى، والكرم، والشمول، والنية الصادقة، أما فى نموذج "أنا أصنفك تصنيفًا نمطيًّا"، فإنك لا تستطيع أن تثق بأننى أهتم بمصالحك ولا حتى بمصالحى، وهنا لا يمكن التوصل للبديل الثالث. إننى فى ظل هذا النموذج لا أراك إلا ممثلًا أو معبرًا عن توجه معين، ورغم أننى قد أتصرف معك بصورة لائقة، فإن إظهارى لاحترامك كإنسان يكون كاذبًا.

وأنا أطلق على النموذج الكفء "أنا أراك" مستقيًا هذا من حكمة قبائل البانتو الأفريقية، الذين يحَيون بعضهم بعضًا بجملة معناها "أنا أراك"؛ أى "إننى أعترف لك بأنك إنسان متفرد". ومعنى هذا أن "إنسانيتى لا تتميز عن إنسانيتك، ومرتبطة بها"، وكل هذا جزء من روح الأوبونتو.

وإنه من الصعب للغاية أن نترجم كلمة "أوبونتو"، فهى أقرب إلى معنى "الشخصانية"، ولكنها تتجاوز هذا المعنى فتعنى "شخصًا يعتمد على أشخاص آخرين حتى يكون هو نفسه شخصًا حقًّا". وتشرحها خبيرة الصحة "إليزابيث ليسر"، فتقول: "أنا أحتاج لك حتى أكون أنا، وأنت تحتاج لى حتى تكون أنت". وإذا أردت مثالًا يوضح هذه الفكرة الأفريقية الفريدة، فإن جملة مثل: ""مارى" لديها أوبونتو" تعنى أن "مارى" معروفة برعايتها للآخرين واهتمامها بهم، وتؤدى الالتزامات الاجتماعية وهى مؤمنة بها"، ولكنها تعنى

أيضًا أن "مارى" لا تعرف أنها جميلة، أو ذكية، أو مرحة بدون أوبونتو؛ فهى لا تدرك هويتها إلا من خلال علاقتها بغيرها من الناس[1].

وثمة طريقة أخرى لفهم الأوبونتو، وهى نقيضه – أى من خلال التصنيف النمطى للناس. ومعنى التصنيف النمطى أن ننزع من صورتنا كبشر الأشياء التى تجعلنا بشرًا متفردين؛ فنقول: "أجل، إنه رجل مبيعات – عدائى وكريه"، أو "إنها واحدة من أولئك المتمركزين حول أنفسهم، حيث تظن دائمًا أن كل شىء يتمركز حولها"، أو "إنه من الناس الذين ينتمون إلى نوعية "أ" من الشخصية"، أو"إنه أحمق"، أو "إنه يعمل فى المالية"، أو "ماذا تتوقع منه؟ إنه انهزامى"، أو "إنها من نوعية الناس الذين يسعون دائمًا للمواقع القيادية". إننا فى هذه الحالة لا نستطيع أن نرى الناس كأفراد – وليس كأنماط.

إن الرؤية الحقيقية للناس فى ثقافة أوبونتو تعنى الترحيب بالمواهب التى لا يتميز بها غيرهم من مواهبهم، وذكائهم، وخبراتهم، وحكمتهم، ووجهات نظرهم المختلفة. وفى مجتمعات أوبونتو لا يحتاج المسافرون لحمل مؤنهم، حيث سيوفرون احتياجاتهم من خلال الهدايا التى يحصلون عليها من أولئك الذين يقابلونهم على الطريق. ومع ذلك فإن هذه الهدايا الملموسة ليست إلا أدلة على هدية الذات الأكثر عظمة وأهمية. ونحن إذا رفضنا هدية الذات أو قللنا من قيمتها، فلن نستطيع الاستفادة من قدرات بعضنا بعضًا.

أوضح "أورلاند بيشوب" – مدير مؤسسة Tree Multicultural Foundation بمدينة واطس فى كاليفورنيا – أثناء شرحه لمعنى الأوبونتو ما يخسره الناس عندما لا يرون الآخرين رؤية حقيقية، فقال: "لقد سلبت الحضارة المعاصرة البشر من حرياتهم، ليس لأن ثقافة معينة تكبت ثقافة أخرى، بل لأننا فقدنا الخيال لمعنى الرؤية، وللمعنى الحقيقى لتلك القدرات بداخلنا"[2].

وروح الأوبونتو أساسية فى التفكير بمنطق البديل الثالث، فأنا إذا لم أر من يوجد صدام بينى وبينه على أنه شخص يتجاوز مجرد رمز للمعارضة، فلن أقيم معه تعاونًا إبداعيًا أبدًا. إن روح الأوبونتو أكبر من مجرد فكرة التصرف مع الآخرين باحترام؛ فهى تعنى أن إنسانيتى ترتبط بإنسانيتك – أى أننى عندما أجردك من إنسانيتك فإننى أجرد نفسى أنا أيضًا من إنسانيتى. لماذا؟ لأننى عندما أتعامل مع من أمامى على أنه شىء، فإننى أفعل الشىء نفسه مع نفسى.

1 Michael Battle and Desmond Tutu, *Ubuntu: I in You and You in Me* (New York: Church Publishing, 2009), 3.

2 Orland Bishop, "Sawubona," http://www.youtube.com/watch?v=2IjUkVZRPK8&featurerelated. Accessed November 22, 2010.

منذ فترة كانت إحدى صديقاتى تقود سيارتها فى أحد شوارع المدينة، فبدأ قائد سيارة أخرى يطلق نفير سيارته، ويلوح لها بيده، فقللت السرعة لأنها ظنت أن شيئًا خطأ فى سيارتها، ولكن قائد السيارة الأخرى أسرع فاقترب منها، وصرخ فى وجهها بعبارات بذيئة عن سياسى معين، وكاد يخرجها بسيارته عن الطريق. وعندئذ أدركت أن على سيارتها ملصقًا يدعم ذلك السياسى. كان قائد السيارة الأخرى الغاضب يعتبر أنها لم تعد إنسانة بسبب هذا الملصق، بل أصبح يعتبرها كأنها شىء مثل .. ملصق على السيارة – أو رمز يكرهه.

لقد جرد ذلك الرجل صديقتى من إنسانيتها، ولكنه بذلك جرد نفسه من إنسانيته أيضًا. ربما كان لهذا الرجل بيت وعمل وعائلة. وربما هناك أناس يحبونه، ولكنه فى تلك اللحظة من الاختيار الحر أصبح أقل من إنسان.. لم يتجاوز فى هذه اللحظة كونه أداة فجة للتعبير عن الأيديولوجية.

وينبع هذا التجريد للآخرين من الإنسانية – والذى يشار إليه عادة باسم التصنيف النمطى للناس – من شعور عميق بعدم الأمان بداخل الفرد، وهنا أيضًا يبدأ الصراع. يعرف علماء النفس أن معظم البشر غالبًا ما يتذكرون الأشياء السلبية لدى الآخرين أكثر من تذكرهم الأشياء الإيجابية عنهم، حيث يقول عالم النفس الشهير "أوسكار يوبارا": "إننا نحمل الناس مسئولية سلوكياتهم السلبية، ولا نعترف لهم بسلوكياتهم الجيدة". ويعتقد "يوبارا" أن سبب هذا هو أن النظرة السلبية للآخرين تجعلنا نشعر بالسمو عليهم. وقد اكتشف أنه عندما ينظر الناس لأنفسهم نظرة صحية واقعية، فإن ذكرياتهم السلبية تتلاشى[1]. ولذلك السبب فإن النموذج "أنا أرى نفسى" يسبق النموذج "أنا أراك".

## *الناس ليست أشياء*

*أوضح الفيلسوف العظيم "مارتين بوبر" فى كتابه I and Thou أن الناس كثيرًا ما يشيرون إلى غيرهم* على أنهم أشياء وليسوا أشخاصًا، وذكر أنه إذا تعامل شخص مع غيره على أنه شىء فإن هذا الشخص نفسه يفقد إنسانيته ويصبح آلة. وقال "بوبر" وإن العلاقة بين الإنسان والشىء ليست نفسها العلاقة بين الإنسان وأخيه الإنسان، وأن "اعتبار البشر أشياء لا يجعل من يعتبرهم كذلك إنسانًا، فإذا ركز شخص ما على التعامل مع الناس كأشياء، فسوف يتطور هذا التوجه لديه لدرجة يسيطر معها عليه ويسلبه من حقيقة هويته البشرية".

إننا نظن أننا نستطيع السيطرة على الناس بدرجة أكبر إذا تعاملنا معهم على أنهم أشياء؛ ولذلك السبب تشير الشركات إلى العاملين بها بتعبير "الموارد البشرية" كما لو

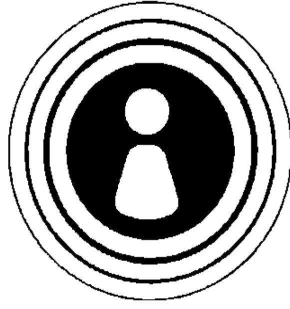
1 David J. Schneider, *The Psychology of Stereotyping* (New York: Guilford Press, 2004), 145.

# أنت/ أنت

أنت = شىء



أنت = إنسان



**أنت/ أنت.** أنت بالنسبة لى لست مجرد شىء، أو أداة مثل مفتاح أو مطرقة أستخدمها لتحقيق مصلحتى الخاصة، بل أنت "إنسان" كما يقول "مارتين بوبر"، وغاية فى حد ذاتها، ولديك مواضع قوة، ونقاط ضعف، وخصائص ومواهب مذهلة.

كانوا مجرد بند آخر فى ورقة ميزانية الشركة مثل الضرائب أو الحسابات المدفوعة. ولذلك السبب، يُنظر إلى معظم الناس فى معظم المؤسسات من خلال الوظائف التى يقومون بها رغم أن لديهم من الإبداع، والحصافة، والبراعة، والذكاء والموهبة أكثر مما تحتاج إليه وظائفهم، بل وأكثر مما تسمح لهم وظائفهم باستخدامه. إن تكلفة اعتبار الناس أشياء تكلفة مرتفعة جدًا، حيث لا توضح أية ورقة موازنة الحجم المذهل للقدرات الكامنة ولا الإمكانات لدى العاملين بأية شركة.

وفى المقابل – يقول "بوبر": "أما إذا تعاملت مع أى شخص على أنه إنسان، فإننى لن أعتبره شيئًا بين مجموعة أشياء"[1].

ويتضمن حديث "بوبر" عن التعامل مع الآخرين على أنهم بشر تجاوز الإظهار السطحى للاحترام، وضرورة التوقير الحقيقى لهم، بالإضافة إلى الحميمية والانفتاح والثقة معهم، ويوضح أن التعامل مع الآخر على أنه شىء يتضمن الابتعاد عنه، واللامبالاة به مما يشجع على استغلاله.

1 Martin Buber, *I and Thou* (New York: Simon & Schuster, 2000), 23, 28, 54.

وإننى أشعر بأسى حقيقى على أولئك الذين لا يشعرون بذلك التقدير الحقيقى للآخرين. إن فهم شخص آخر – بدون رغبة فى السيطرة عليه أو التلاعب به – أشبه بدخول أرض مقدسة، وهو شىء ثرى حقًا. وقد عبر "كارل روجرز" ببلاغة عن معنى هذه الخبرة بالنسبة له فقال:

*" من بين أكثر المشاعر إرضاء بالنسبة لى أن أقدر شخصًا بمثل درجة تقديرى لغروب الشمس؛ فالناس لا تقل روعة عن غروب الشمس إذا مكّنتهم من إظهار هذه الروعة. والحق أنه ربما كان السبب الحقيقى لغروب الشمس هو عدم إمكاننا التحكم فيه. عندما أنظر إلى غروب الشمس كما فعلت منذ يومين، فإننى لا أجد نفسى أقول لها: " خففى درجة اللون البرتقالى قليلًا فى زاويتك اليمنى، وزيدى قليلاً من اللون الأرجوانى فى الجزء الجنوبى منك، وأضيفى المزيد من اللون القرمزى على السحابة القريبة منك" . إننى لا أفعل ذلك. لا أحاول أن أسيطر على غروب الشمس، بل أراه وهو يحدث وأنا فى حالة من الانبهار"*[1].

إن فقدان ذلك الشعور بالانبهار بالشخص الذى نتعامل معه قد يكون من بين أعظم صور المآسى البشرية.

فى عام ١٩٦٤، بدأ مناضل الحرية نيلسون مانديلا يقضى فترة سجن مدتها سبع وعشرون سنة فى سجن روبن آيلاند النائى فى جنوب أفريقيا. وكان المحامى الشاب نيلسون مانديلا قد تمرد على نظام الفصل العنصرى الذى كان يقمع الأفارقة السود. ويقول فى ذلك شارحًا[2]: "مر علىَّ ألف إهانة، وألف إذلال، وألف لحظة عصيبة ولدت لدىَّ غضبًا وتمردًا ورغبة فى محاربة النظام الذى سجن شعبى"، وفى السجن تعرض مانديلا للمزيد من سياسة الفصل العنصرى، فازداد حنقًا ومرارة فى بداية سجنه.

ومع ذلك، فقد تغير قلب مانديلا بالتدريج. كنت قد زرت مانديلا زيارة شخصية بعد سنوات من إطلاق سراحه سألته فيها: "كم استغرقت من وقت للتغلب على حنقك من السجانين الذين عذبوك، وعاملوك بتلك المعاملة المهينة للغاية؟"، فقال لى: "حوالى أربع سنوات"، فسألته عن سبب تغير قلبه، فقال: "لقد كانوا يتحدثون معًا عن علاقاتهم ببعضهم وعن عائلاتهم، فأصبحت أدرك أنهم هم أيضًا ضحايا لنظام الفصل العنصرى".

وقد وصف أحد حراس السجن الشباب – وهو "كريستو براند" تجربته الشخصية، فقال: "عندما بدأت العمل فى سجن روبين آيلاند، قيل لنا إن المساجين الذين نحرسهم ليسوا أفضل من الحيوانات، وكان بعض السجانين يكرهون المسجونين ويقسون عليهم

1 Carl Rogers, *A Way of Being* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 1995), 22.
2 Nelson Mandela, *In His Own Words* (New York: Hachette Digital, 2003), xxxii.

بشدة"[1]. ومع ذلك، فقد كُلف بعد ذلك بالإشراف على زنزانة نيلسون مانديلا. ويقول فى ذلك: "عندما وصلت إلى السجن، كان مانديلا قد بلغ الستين من عمره، وكان واقعيًا ومجاملًا.. كان يعاملنى باحترام، فنما احترامى له إلى أن تطورت بيننا صداقة بعد فترة رغم أنه كان سجينًا".

وقد أحدثت هذه الصداقة تحولاً فى حياة "كريستو براند"، فأصبح يساعد مانديلا ويهرب إليه الطعام ويحضر له الرسائل، بل إنه كسر لوائح السجن عندما سمح له بأن يرى، بل ويحمل حفيده الوليد. قال "براند": "وكان مانديلا يخشى أن يتم ضبطى ومعاقبتى، وكتب رسالة لزوجتى يخبرها فيها بأننى لا بد أن أستكمل دراستى. رغم أنه كان سجينًا، فقد كان يشجع سجانه على استكمال الدراسة".

وقد أصبح مانديلا مهتمًا بـ "رايان" – ابن "براند" الأصغر – حيث سمح له بزيارته ونشأ "رايان" على حبه كما لو كان جده. وفى السنوات التالية، عندما أصبح مانديلا رئيسًا لجنوب أفريقيا منح "رايان" منحة دراسية حكومية[2].

لقد تحولت علاقة مانديلا بـ "كريستو براند" من علاقة "إنسان – شىء" إلى علاقة "إنسان – إنسان"، حيث أصبح السجان الشاب الذى كان يعتبر الأفارقة السود حيوانات يحب السجين العجوز، ويعارض نظام الفصل العنصرى. وأصبح الشيخ الذى كان يعتبر البيض أعداء له مغرمًا بالسجان الشاب. لقد كان هذا مرحلة واحدة فقط مما أطلق عليه مانديلا اسم "المسيرة الطويلة للتحرر" مما لديه من تحيزات.

كتب مانديلا يقول: "وفى تلك السنوات الطويلة من العزلة والسجن تحولت رغبتى الجارفة فى حرية شعبى إلى رغبة فى حرية كل البشر – بيض وسود. كنت أعرف جيدًا أن الظالم لا بد أن يتحرر مثل المظلوم تمامًا؛ فالظالم مثله مثل المظلوم من حيث استلابه من إنسانيته"[3]. ونظرًا لذلك النوع من التفكير، فقد قال شعب مانديلا عنه إن لديه أوبونتو.

وهذه التحولات فى التفكير تحدث عندما تصبح العلاقات بين الناس علاقات شخصية بصورة حقيقية، فقد أصبح مانديلا و"براند" يرى كل منهما الآخر على أنه إنسان وليس كممثل للمعارضة التى يكرهها. إننا عندما نرى بعضنا بعضًا بصورة صادقة فإننا "نرى ومضة من الشىء الأفضل.. عندما يتم السمو بالعالم من خلال روح العاطفة والحماس،

1 "Christo Brand," *The Forgiveness Project*, http://theforgivenessproject.com/stories/christo–brand–vusumzi–mcongo–south–africa/. Accessed November 23, 2010.

2 Andrew Meldrum, "The Guard Who Really Was Mandela's Friend," *Observer* (London), May 20, 2007, http://www.guardian.co.uk/world/2007/may/20/nelsonmandela. Accessed November 23, 2010.

3 Nelson Mandela, *Long Walk to Freedom* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 2000), p. 544.

يحدث تدفق مذهل للكرم، وعندئذ نرتبط معًا بروابط من الإنسانية المراعية المهتمة"[1] – كما يقول "ديزموند توتو"، فإن هذه هى قوة نموذج "أنا أراك".

عندما يتبنى شخص نموذج "أنا أراك"، فإن احترامه للآخرين يكون صادقًا وليس مزيفًا. أنا أراك، ولست أرى الجانب الذى تنتمى إليه فى الصراع. أنا أعرف أن قصتك ثرية، ومعقدة، ومليئة بالأفكار التى تبعث على الانبهار. فى نموذج "أنا أراك"، أصبح أنا وأنت قويين جدًّا وبصورة متفردة؛ وذلك لأن مواضع قوتك تتكامل مع مواضع قوتى، وعندئذ لا يوجد مزيج أو اتحاد مثل اتحادنا أو مزيجنا معًا، ويمكننا التوصل للبديل الثالث معًا، وهذا شىء غير ممكن إذا كنا نتصرف وفقًا لنموذج التصنيف النمطى.

إذا كنت أتعامل من خلال نموذج "أنا أراك"، فإن لدىَّ أوبونتو، وتكون درجة تفهمى لك عالية. إننى إذا رأيتك حقًّا، فسوف أفهمك، وأشعر بما تشعر به، وبذلك أقلل الصراع وأزيد التعاون الإبداعى معك، وفى المقابل، إذا كنتَ بعيدًا عن دائرة تفهمى، فلن أستطيع أن أشعر بما تشعر به ولا أرى ما تراه، ولن أستطيع أنا أو أنت أن نكون قويين، أو ملهمين أو مبدعين كما نكون معًا.

وأنا أشجعك على أن تتبنى هذا النموذج فى حياتك الشخصية. فكر فى شخص أو شخصين – زميل أو صديق، أو أحد أفراد العائلة – يحتاج لمن يراه. لقد أصبحت الآن تعرف المقصود بالرؤية هنا. هل لدى ذلك الشخص مبرر ليعتقد أنك لا تقدره حق تقديره، أو تتجاهله، أو تبدى له احترامًا زائفًا؟ هل تغتابه عندما يكون بعيدًا؟ هل تراه كرمز أم كإنسان كامل لديه مواضع قوته، ونقاط ضعفه، وصفاته ومواهبه المذهلة، ونقاطه العمياء البشعة – مثلك تمامًا؟

## النموذج ٣: أنا أبحث عنك

*يقوم هذا النموذج على البحث المتروى عن وجهات النظر المتعارضة بدلًا من تجاهلها أو الدفاع عن نفسك ضدها.*

إن أفضل استجابة لشخص لا يرى الأمور كما تراها هى أن تقول له: "هل تختلف معى؟ ينبغى أن أستمع لوجهة نظرك" قاصدًا ذلك بالفعل.

القادة العظام لا يكبتون الصراع أو ينكرونه، بل يعتبرونه فرصة للتقدم للأمام، ويعرفون أنه لا يوجد نمو أو اكتشاف أو إبداع – بل ولا سلام – بدون طرح الأسئلة المثيرة للغضب، والتعامل الصادق معها.

---

1 Desmond Tutu, *No Future Without Forgiveness* (New York: Doubleday, 1999), 265.

إن القادة الأكفاء لا يتجاهلون من يختلف معهم، ولا يقللون درجته الوظيفية، ولا يفصلونه من العمل، بل يقولون له: "إذا اختلف معى شخص بذكائك وقدرتك والتزامك، فلابد أن يكون لذلك سبب لا أفهمه، لذلك ينبغى أن أفهمه. إن لديك وجهة نظر، وإطارًا مرجعيًّا أحتاج للتعرف عليه".

وأنا أسمى هذا النموذج "أنا أبحث عنك" لأعبر عن التحول القوى فى التفكير الذى يتطلبه البديل الثالث، وعندما أواجه شخصًا يختلف معى، فإننى عادة – ومثل الجميع – ألجأ بصورة آلية لاتخاذ الجانب الدفاعى؛ ولذلك السبب فإن التفكير بمنطق البديل الثالث مناقض للتفكير المألوف؛ لأنه يطلب منى أن أولى تقديرًا كبيرًا للناس الذين يختلفون معى بدلًا من أن أبنى فى وجوههم أسوارًا دفاعية.

ونموذج "أنا أبحث عنك." يختلف اختلافًا حادًّا مع نموذج "أنا أدافع عن نفسى ضدك" كما يتضح فى العمودين المتقابلين فى الجدول التالى. تذكر أن ما نراه يحدد ما نفعله، وما نفعله يحدد النتائج التى نحصل عليها.

## التفكير بمنطق البديل الثالث




**أنا أبحث عنك**. بدلًا من أن أرى وجهة نظرك المخالفة لوجهة نظرى على أنها تهديد، فإننى أبحث عن التعلم منك، فإذا كان شخصًا بمثل ذكائك ونزاهتك يختلف معى، فينبغى أن أستمع له. إننى أستمع لك بتفهم حتى أفهمك فهمًا صادقًا.

| | أنا أبحث عنك | أنا أدافع عن نفسى ضدك |
|---|---|---|
| أرى | وجهات النظر الأخرى - "الجوانب المختلفة من الحقيقة" - ليست شيئًا مرغوبًا فحسب، بل وأساسى أيضًا | وجهات النظر الأخرى [illegible]، أو غير مفيدة [illegible] فى أفضل الأحوال |
| أفعل | أقول: "أنت ترى الأمور بصورة مختلفة؛ لذلك ينبغى أن أستمع لك!" ثم أستمع لك بتفهم حتى أفهم رؤيتك للأشياء فهمًا حقيقيًا. | أقول: "أنت ترى الأمور بصورة مختلفة، إذن فأنت تمثل تهديدًا. وإذا لم أستطع إقناعك، فإننى أتجاهلك، أو أتجنبك، أو أعارضك بقوة. |
| [illegible] | [illegible] | [illegible] |

إن هويتى تحددها آرائى وأفكارى وغرائزى، و.. أجل: وتحددها تحيزاتى؛ ولذلك السبب فإن النماذج السابقة: "أنا أرى نفسى"، و"أنا أراك" لا بد أن تكون بهذا الترتيب، ويتطلب التفكير بمنطق البديل الثالث الشعور الداخلى العميق بالأمان الذى ينبع من رؤيتى الواقعية لنفسى، ومن تقديرى للمواهب الرائعة ووجهات النظر التى يقدمها الشخص الآخر. أما العقلية الدفاعية، فهى نقيض ذلك، حيث تتغذى على الشعور بعدم الأمان وخداع الذات، وهو ما يجرد الناس المختلفين معنا من إنسانيتهم.

ويبدأ نموذج "أنا أبحث عنك" بمبدأ أن الحقيقة شىء معقد، وربما كان لدى كل طرف جزء منها. قال "أوسكار وايلد": "لم تكن الحقيقة مطلقة قط، وقلما كانت غير معقدة". وليس هناك من لديه الحقيقة كاملة. يعترف المفكرون بمنطق البديل الثالث بأنه كلما زادت أجزاء الحقيقة لدى شخص معين، زاد وضوح رؤيته للأشياء كما هى فى حقيقتها؛ لذلك يعمدون إلى البحث عن الأجزاء المختلفة من الحقيقة، فإذا كان لديك جزء من الحقيقة ليس لدىَّ، فلماذا لا آتى إليك لتعلمنى؟

وأنا أود التأكيد على مدى راديكالية هذا التحول فى التفكير؛ لأنه لا يعتبر الصراع مشكلة بل يعتبره فرصة، ويرى الاختلافات القوية طرقًا للتعلم وليست جدرانًا صلبة. يؤكد الكثير من الكتب عن التفاوض دائمًا على إيجاد نقاط الاتفاق مع من تفاوضه، وكذلك مواضع المصلحة المشتركة، وهذا شىء مهم، ومع ذلك فربما كان أكثر منه أهمية استكشاف اختلافاتك مع من تفاوضه وتوظيفك لها.

إنه ليس من الطبيعى فقط، بل من الضرورى أيضًا أن تختلف آراء الناس، وقد أكدت كثيرًا عبر الأعوام على أنه إذا اتفق اثنان على رأى واحد فإن أحد هذين الرأيين لا قيمة له.

إن العالم بدون اختلاف سيكون عالمًا متشابهًا لا يمكن إحداث أى تقدم فيه. ورغم ذلك، فإننا لا نقدر تلك الاختلافات، بل ندافع عن أنفسنا أمامها لاعتقادنا بأنها تهدد هوياتنا. إن من يرزحون تحت أغلال العقلية الدفاعية يبنون حول أنفسهم أسوارًا للدفاع عن وضعهم بدلًا من التقدم للأمام.

### *الأسوار*

من الأشياء المحبطة فى طريقة تعاملنا مع الصراعات الأسوار القوية للآراء. لقد رأينا عبر التاريخ أسوارًا رمزية بين شعوب تحولت إلى أسوار واقعية. شهدنا هذا فى برلين بين العالمين الرأسمالى والشيوعى، ومع ذلك فإن البشر لا يستطيعون التقدم ما دام للأسوار وجود، أو حتى يكون أحدنا على الأقل مستعدًّا للوصول للآخر، وفهمه فهمًا حقيقيًّا.

وتتكون هذه الأسوار من ركام من الأكليشيهات غير المعقولة، والأكليشيهات السياسية بلا شك هى أكثر صور التلاعب شيوعًا، ومع ذلك فلا يخلو مكان – سواء فى المنزل أو العمل – من مجادلات مبتذلة، حيث تتواصل المجادلات الشبيهة نفسها بالاتهامات عامًا بعد عام مؤدية إلى المزيد من الاحتدام بين من يفكرون بعقلية البديلين، ومسببة للانهيار المؤلم للروح المعنوية للآخرين، ومن أمثلة هذا الجدل:

"ليبرالى لا يأبه بالفقراء"
"محافظ التوجه قاسى القلب"
"متهاون مع الجريمة"
"داعية حرب عنصرى"
"جبان فى اتخاذ القرارات"
"مخلب قط قوى للصناعات العسكرية"
"إذا انتخبناك، فسينتصر الإرهابيون"
"إذا انتخبناك، فسيزداد الأغنياء غنى والفقراء فقرًا"
"اشتراكى!"
"فاشى!"

يقدم لنا "جوناثان سويفت" فى كتابه *رحلات جليفر* جماعة غريبة تسمى اللابوتانيين الذين يمثلون النخبة الحاكمة فى بلادهم. وقد رأت هذه الجماعة أن حديث أحدهم مع غيره يحتاج لجهد كبير؛ لذلك يحملون أجولة مليئة بالرموز يمكنهم أن يروها لبعضهم عندما يتقابلون. يقول "جليفر" – بطل القصة: "كثيرًا ما كنت أرى اثنين من

هـؤلاء الحكمـاء الذيـن يفتحـون بأجولتهم، ويُجريـان حوارًا معًـا لمدة ساعة ثـم يجمعان أدواتهمـا وينصرفـان"[1]. كان "سويفـت" يسخـر فـى هـذه القصـة من قـادة الحكومات والشركات الذين لا يكفون عن مواصلة الحديث العقيم نفسه كبديل عن التواصل الحقيقى الصادق.

والآن هناك نغمة سامة آخذة فى التزايد وبدأت تزحف إلى هذه الصور من عدم التواصل. ويبدو أننا قد أصبحنا فى حالة من الضعف الدائم للتحضر فى الخطاب، فهناك الغضب والانقسام والإحباط والاستقطاب، بل نسمع أحيانًا فى المستويات الحكومية العليا – حيث كان يسود الاحترام المتبادل فى الماضى – انفجارات وليس حوارات. لقد أصبح التفكير بمنطق البديلين سامًّا.

لقد وجد المحرضون على الإنترنت، وفيما يسمى النشرات الإخبارية على القنوات الفضائية، وفى المحطات الإذاعية لكل الدول طريقة مختصرة للثراء من خلال علو الصوت وسب المعارضين لهم. ويرى بعض هؤلاء المحرضين أنفسهم شهداء، وبعضهم يعمل بوضوح للتربح فحسب، ولكن الكثيرين منهم يعملون على بث الكراهية لكل من يختلف معهم، وبسبب التفكير القاصر المحدود لهؤلاء "نحن فى مقابل هم"، فإنهم "يوهموننا بدقة إدراكهم فى حين أنهم فى الواقع يرفضون أن يكتسبوا أفكارًا جديدة من خلال استماعهم لوجهات نظر غيرهم" – كما يقول البروفيسور "رولاند أرنيت"[2].

لقد أوجد الإنترنت قوة جديدة لتكوين قبائل كما يقول "سيث جودين" – المبادر فى الأعمال[3]. وهذا شىء رائع، حيث أصبح بمقدور الجميع بدءًا من الفلاسفة الرواقيين إلى الراقصين الشعبيين فى أوكرانيا أن يرتبطوا معًا ويستكشفوا اهتماماتهم المشتركة. ومع ذلك، فهناك جانب سلبى لهذه القبلية الجديدة، وهو أن الناس لا يتجمعون إلا إن كانوا ذوى عقلية واحدة. إن شخصين يطرحان السؤال نفسه على محرك البحث جوجل سيحصلان على إجابتين مختلفتين، وذلك لأن محرك البحث المتقدم جدًّا يعرف بالفعل نوعية الإجابة التى يريدها كل منهما. ومن المفارقة أنه رغم الفرص الهائلة للاستماع لآراء عديدة مختلفة على الإنترنت؛ فإن الناس المحصورين خلف الأسوار الرقمية الإلكترونية ينسحبون من أى تواصل مع وجهات النظر الأخرى ولا يفكرون فيها، إنهم يصبحون مثل اللابوتانيين – يومئون بقوة للتفاهات التى يقولها كل منهم، ولكنهم يركزون آذانهم على أى شىء آخر.

1 Jonathan Swift, *Gulliver's Travels* (London: Bibliolis Books, 2010), 186.

2 Ronald C. Arnett, *Communication and Community: Implications of Martin Buber's Dialogue* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1986), 34.

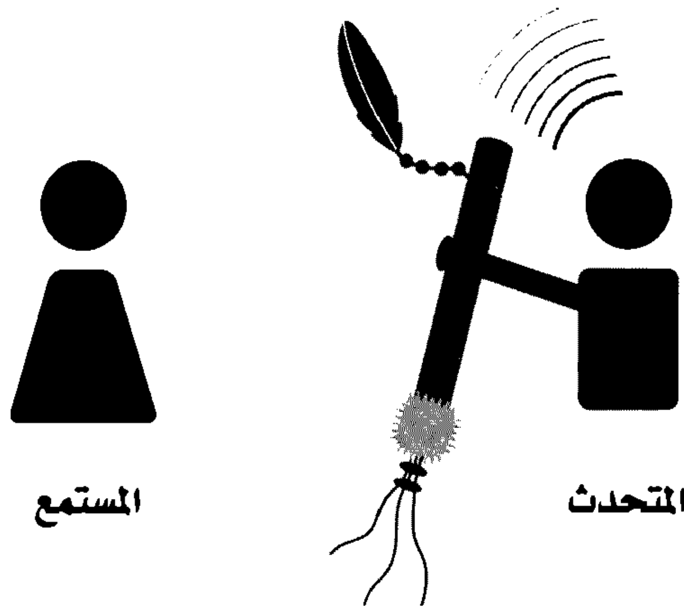
3 Seth Godin, "The Tribes We Lead," http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_the_tribes _we_lead.html. Accessed November 20, 2010.

***العصا الناطقة***

إننى أشعر بانزعاج منذ سنوات من هذه العوامل للعداء والتقسيم، وقد حاولت مواجهتها بتقديم نموذج "أنا أبحث عنك"، حيث التقيت بأكثر من ثلاثين رئيس دولة، وأعداد لا حصر لها من قادة الشركات والمؤسسات الحكومية، والتقيت بتلاميذ مدارس بدءًا من سنغافورة وصولاً إلى جنوب كارولينا. وكنت طوال كل تلك اللقاءات أعلم شيئًا واحدًا، وهو "حوار العصا الناطقة".

لقد استخدم الأمريكيون الأصليون العصا الناطقة على مدار قرون من الزمن فى اجتماعاتهم لتحديد من يحق له أن يتحدث، وطالما ظل المتحدث يمسك العصا، لا يمكن لغيره أن يقاطعه إلى أن يشعر المتحدث بأن الجميع سمعه وفهم ما قاله. وذات مرة أهدتنى مجموعة من كبار زعماء السكان الأصليين لأمريكا عصا ناطقة تقليدية، فاحتفيت بها (وغيروا اسمى أيضًا، فأسمونى "الصقر الأصلع" فى أثناء مراسيم تسلمى العصا الناطقة!). إن الرمزية فى العصا الناطقة تستحق منا أن نفكر فيها، وإليك توضيحًا لها:

**العصا الناطقة**




**العصا الناطقة.** عادة قديمة للسكان الأصليين لأمريكا ورمز للتواصل السلمى، وطالما ظل المتحدث يحمل العصا الناطقة فى يده لا يحق لغيره من الحاضرين أن يقاطعه إلا بعد أن يشعر بأن الجميع سمعه وفهم ما قاله.

*أيًا كان من يحمل العصا الناطقة، فإنه يحمل فى يده القوة المقدسة للكلمات. وطالما ظل يحمل العصا، فمن حقه وحده أن يتحدث، وعلى باقى أفراد المجلس التزام الصمت. وريشة النسر المعقودة على طرف العصا الناطقة تمنح المتحدث الشجاعة والحكمة ليتحدث بصراحة وحكمة، وفرو الأرنب على نهاية العصا يذكر المتحدث بأن كلماته لا بد أن تنبع من قلبه ولا بد أن تكون رقيقة وودودة. أما الحصاة الزرقاء على العصا، فتذكر المتحدث بأن الروح العظيمة تسمع ما يدور فى قلبه بالإضافة إلى كلماته. أما الصدفة الملونة والمتغيرة دائمًا، فتذكره بكل التغيرات فى الخلق من أيام وفصول وأعوام، وبالتغير فى الناس والمواقف أيضًا. أما الألوان الأربعة للخرز – الأصفر الذى يرمز لشروق الشمس (الشرق)، والأحمر الذى يرمز لغروب الشمس (الغرب)، والأبيض الذى يرمز للجليد (الشمال)، والأخضر الذى يرمز للأرض (الجنوب) – فكلها رموز لقوى الكون الذى يحمله المتحدث فى يديه حتى يعبر عما بداخل قلبه، ويُعقد بهذه العصا خصلات من شعر الجاموس العملاق، بحيث يستعين المتحدث أثناء حديثه بقوة وقدرة ذلك الحيوان الضخم[1].*

يلخص هذا الوصف لعصا شيروكى الناطقة أفضل تلخيص لما كنت أحاول أن أعلمه للناس، حيث لا يهتم مبدأ العصا الناطقة بالفوز فى الجدل والخلافات، بل يهتم بسماع قصة الشخص الآخر وفهم ما يدور فى قلبه. وهذا يتطلب شجاعة، وحكمة، وتلطيف الحقيقة بالعاطفة. ليس هناك شىء أكثر حسمًا فى الثقافة العالمية فى القرن الحادى والعشرين من فهم الآخرين ولا السيطرة عليهم. إن فكرة التواصل بالعصا الناطقة ضرورة أخلاقية فى عصرنا الحالى.

وفكرة العصا الناطقة أمر أساسى فيما يعرف باسم دائرة الحديث – التى ابتكرها حكماء السكان الأصليون لأمريكا – لمناقشة المشاكل والقرارات المهمة والتعامل معها. ولم تكن هذه الدائرة اجتماعًا للمناظرة أو الجدل، حيث تصفها دكتورة "كارول لوكاست" فتقول: "تقوم هذه الدائرة بالسماح لكل فرد بأن يعبر عن رؤيته للحقيقة فى جو من الثقة والأمان، وليس من بين أفراد هذه الدائرة فرد أكثر بروزًا أو أهمية من غيره، فالكل متساوون وليس للدائرة بداية أو نهاية، وبذلك يلقى كل ما يقال القبول والاحترام بصورة متساوية".

وقد ضاعت الأصول التاريخية لدائرة الحديث، ولكنها تجلت فى تأسيس أسطورة اتحاد إيروكويس. ظلت الأمم الخمس من السكان الأصليين لأمريكا القاطنة فى جنوبى منطقة البحيرات الكبرى فى حروب دموية على مدار قرون من الزمن، وكانت كل قبيلة منها تريد لنفسها موقع السيادة. وربما حدث فى القرن الثانى عشر أن ظهر شخص غريب

1 Carol Locust, "The Talking Stick," *Acacia Artisans: Stories and Facts*, http://www.acaciart.com/stories/archive6.html. Accessed October 10, 2010.

تطلق عليه الأسطورة اسم "ديجاناويدا" – أى صانع السلام – بين هذه الأمم المتناحرة وغيَّر كل شىء.

وتستمر القصة لتقول إن صانع السلام هذا قد بحث عن محارب متعطش للدماء ويحب العنف، وكان مرعبًا ومعزولاً عن الآخرين حتى إنه لم يطلق عليه أحد أى اسم. وفى ذات ليلة تسلل صانع السلام صاعدًا إلى سقف كوخ ذلك المحارب، حيث كان الدخان فى الكوخ يتصاعد من فتحة فى سقفه. وبداخل الكوخ كان المحارب جالسًا بقرب إناء يغلى، وعندما رأى وجه ذلك الغريب منعكسًا على أعماق الماء فى الإناء أذهله جماله، وبدأ يفكر فى مدى الشرور التى يرتكبها.

وعندما نزل الغريب من فوق سقف الكوخ ودخله، عانقه المحارب، وقال: "لقد اندهشت عندما رأيت رجلاً ينظر لى من قاع الإناء. وقد أذهلنى جماله بصورة كبيرة، فاستنتجت أننى ربما كنت أنا نفسى من أنظر من قاع الإناء. وعندئذ قلت لنفسى: "إن عادتى فى قتل الناس ليست صحيحة".

ثم تحرر مما يحمله من أعباء أمام ذلك الغريب، وحكى له قصته، فاستمع الغريب له باحترام. وفى النهاية قال المحارب: "لقد انتهيت من حديثى، وحان دورك، وأنا سأستمع إلى كل ما تريد قوله".

فقال له صانع السلام: "لقد غيرت الآن نمط حياتك، ووُلد لديك إطار عقلى جديد، وهو الصلاح والسلام". وعندئذ نظرا معًا فى الماء فوجدا أنهما متشابهان كثيرًا، وأطلق صانع السلام على المحارب اسمًا، وهو "هاياواثا" وقام الرجلان معًا بـ "تدشين معركة عقلية وروحية استمرت عدة سنوات" لتوحيد قبائل الموهوك، والأونياد، والأونونداج والكايوجا، والسينيكا فيما أصبح يعرف اليوم باسم اتحاد إيروكويس[1].

لقد بدأ هذا الاتحاد الذى أطلق عليه بعض الناس (أقدم ديمقراطية تشاركية فى العالم) كبديل ثالث لحرب متواصلة من جانب، وعبودية للقبيلة الأقوى من جانب آخر. ولم تشن أى من الأمم الخمس أية حرب على أخرى بعد ذلك. ولا يزال النظام الدستورى للإيروكويس – والمعروف باسم القانون العظيم للسلام – حتى يومنا هذا يرأسه مجلس من شيوخ القبائل، وتتخذ معظم القرارات فيه من خلال استطلاع آراء يحظى كل مندوب فيه بصوت لا يقل عن صوت غيره[2]، ورغم أهميته، فإن هذا المجلس لا يتعامل إلا مع

1 William Nelson Fenton, *The Great Law and the Longhouse: A Political History of the Iroquois Confederacy* (Norman, OK: University of Oklahoma Press, 1998), 90–91.

2 *Encyclopedia of the Haudenosaunee (*Iroquois Confederacy), ed. Bruce Elliott Joha - sen and Barbara Alice Mann (Westport, CT: Greenwood Publishing Group), 246.

القضايا الكبرى، فى حين أن معظم الأمور المحلية تتعامل معها المجالس القبلية فى نظام حكومى اتحادى فريد. ومن المثير أن مجالس النساء لديها حق النقض لقرارات القادة الرجال.

ورغم اختلاف المؤرخين حول درجة تأثير إتحاد إيروكويس، فيبدو أن هذا الاتحاد قد قدم نموذجًا لتأسيس دولة الولايات المتحدة، فقبل عقود من الثورة الأمريكية، اقترح بنيامين فرانكلين اتحادًا مشابهًا للمستعمرات البريطانية فى أمريكا، وكان مبهورًا بـ "مشروع اتحاد" الإيروكويس، وقال عنه: "لقد صمد لزمن طويل ويبدو أنه غير قابل للانهيار"، وتساءل إن كان ذلك الاتحاد بهذه القوة، فلماذا لا يتم تطبيقه على المستعمرات البريطانية[1].

هذا هو الموروث العظيم لأول دائرة حديث، والتى وُلدت عندما رأى "هاياواثا" وأخوه صانع السلام صورتيهما منعكسة على سطح الماء، فكانت نتيجة ذلك – وكما قال صانع السلام – "إطارًا عقليًّا جديدًا" – أى نموذجى "أنا أرى نفسى"، و "أنا أراك" – وهو الإطار الذى "غير نمط حياة" "هاياواثا". وحتى ينشرا هذا الإطار العقلى الجديد بين الأمم المتحاربة، فقد مارس الرجلان النموذج التالى "أنا أبحث عنك"، وعقدا دوائر الحديث حيثما ذهبا حتى يؤسسا القانون العظيم للسلام بين الأمم الخمس. لقد أصبحت العصا الناطقة أيقونة القانون العظيم للسلام.

وقد عاشت الأمم الخمس فى حالة سلام على مدار ألف عام تقريبًا، فى حين أن ما يوصف بأنه الغرب المتحضر وصل بالحروب والقتل الجماعى إلى حالة غير مسبوقة.

### التفهم

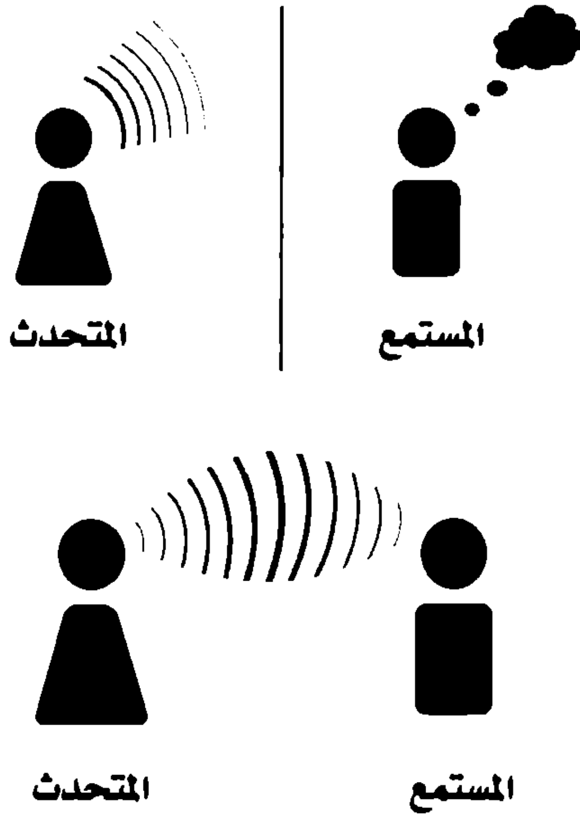
إذا استخدمنا لغة علماء النفس، فسنقول إن أساس التواصل بأسلوب العصا الناطقة هو الاستماع المتفهم. وقد كرست الكثير من وقتى لتعليم الاستماع المتفهم؛ لأنه أساس السلام والتعاون الإبداعى. إنه ليس أحد أساليب التلاعب بالآخرين أو استغلالهم؛ فقد نفس "هاياواثا" عن كل ما كان يشعر به من وحدة وهياج وذنب لأن صانع السلام كان مستعدًّا للبحث عنه، والاستماع إلى ما يشعر به بالإضافة إلى الاستماع لكلماته. ولم يستطع "هاياواثا" أن ينفتح على سماع رسالة صانع السلام إلا بعد أن حرر نفسه من هذا العبء: "لقد انتهيت من حديثى، وحان دورك، وأنا سأستمع إلى كل ما تريد قوله".

1 Cited in Susan Kalter, *Benjamin Franklin, Pennsylvania, and the First Nations* (Champaign: University of Illinois Press, 2006), 28.

ما التفهم؟ إنه – وكما يعرفه الفيلسوف "كين لامبرت": "التفهم يحدث عندما نجد أنفسنا فى عقل الآخرين، ونرى الواقع من منظورهم، ونستشعر مشاعرهم وانفعالاتهم، ونشاركهم فى آلامهم"[1]، وقد تبدو القدرة على التفهم متأصلة بداخلنا، فحتى الأطفال الرضع يبكون لسماعهم الرضع الآخرين يبكون.

ويختلف التفهم عن التعاطف؛ فالتعاطف هو موافقة الطرف الآخر، أو التأثر به فى صراع معين. أما الاستماع المتفهم، فإنه لا يعنى الموافقة على وجهة نظر الشخص الآخر، بل يعنى محاولة فهم وجهة نظره. إنه يعنى الاستماع لكلمات الطرف الآخر ومشاعره حتى نتمثل موقفه ونعرف ما يشعر به.

## الاستماع المتفهم




**الاستماع المتفهم.** عادة ما نفكر أثناء الصراع فى ردودنا واستجاباتنا أثناء تحدث الطرف الآخر، ولكننا لا نستطيع سماع بعضنا عبر ذلك "السور"، وفى مقابل ذلك، فإن المستمع المتفهم يحاول فهم أفكار المتحدث ومشاعره.

---

1 Khen Lampert, *Traditions of Compassion* (New York: Palgrave–Macmillan, 2006), 157.

وأنا أشبه الاستماع المتفهم للآخرين بمنحهم "تهوية نفسية". إذا كنت تشعر باختناق الآن، فلن تبحث إلا عن الهواء فورًا، أما عندما تلتقط أنفاسك، فإنك تكون قد أشبعت حاجتك، وكما أن الحاجة للهواء أهم الحاجات البيولوجية للإنسان، فإن أهم حاجاته النفسية هى أن يفهمه الآخرون ويقدروه.

ونحن عندما نستمع بتفهم لشخص آخر، فإننا نمنح ذلك الشخص الهواء النفسى. وبعد إشباع هذه الحاجة الأساسية يمكننا التركيز على حل المشكلة. فى هذا العالم الملىء بالصراع، يشعر الكثيرون بأنهم لا يحظون باستماع الناس لهم، وبأنهم مقيدون، ويشعرون بالإحباط بسبب تجاهل الناس لهم أو سوء تأويلهم لما يقولونه. إن الشخص الذى يتقدم خطوة للأمام ليستمع - يستمع فعلًا - يحمل مفتاحًا يفتح سجنًا عقليًا خانقًا. يصف "كارل روجرز" استجابة من يشعرون بأن الآخرين فهموهم حقًا، فيقول:

> *" فى أغلب الأحوال، عندما يدرك الشخص أن الآخرين قد استمعوا له بعمق، فإن عينيه تتألقان، وتتحرك عواطفه، وأعتقد حقًا أن عينيه تدمعان من البهجة، ويبدو لسان حاله كما لو كان يقول: " رباه، لقد استمع لى أحدهم. لقد عرفنى أحدهم على طبيعتى الحقيقية " . وفى هذه اللحظات يحضرنى تشبيه خيالى لشخص سجين فى سجن انفرادى ينقر كل يوم على جدار السجن بشفرة مورس نقرات تعنى: " هل يسمعنى أحد؟ هل يوجد أحد؟ " ، وفى النهاية يسمع ذات يوم نقرات بالشفرة نفسها تعنى " نعم" . إن هذه الاستجابة الوحيدة البسيطة تجعل ذلك السجين يتحرر من شعوره بالوحدة والانعزال وبأنه إنسان من جديد" [1].*

أنا أبحث عنك، أنا أسمعك، والأسوار بيننا تنهار. فكر فى أثر هذا التوجه على الزيجات التعيسة أو على النزاعات القانونية، أو على المعارك السياسية، أو على أكبر الصراعات التى نواجهها عندما نستطيع فى النهاية أن نقول: "حمدًا لله. هناك من يسمعنى". إن التوترات النفسية فى هذه الحالة تتلاشى، ونستطيع التوصل للبديل الثالث.

إن القدرة على الشعور بما يشعر به الآخرون أمر فطرى لدينا نحن البشر، حيث اكتشف الباحثون فى بدايات تسعينيات القرن الماضى نوعًا من خلايا المخ تسمى "خلية المرايا" تنشط سواء كنا نؤدى حدثًا معينًا بأنفسنا أو نرى غيرنا يؤديه، وكان العلماء الإيطاليون قد لاحظوا هذه الظاهرة لدى القرود فى البداية أثناء إجرائهم تجارب على القرود ليعرفوا أى الخلايا فى أمخاخها تستثار عندما يحصلون على قطعة من الطعام؛ فأذهلهم أن يروا أن هذه الخلايا نفسها تستثار عندما يرى القرد موضوع التجربة قردًا آخر يحصل على قطعة من الطعام.

---

1 Rogers, *A Way of Being*, 10.

ومن الواضح أن خلايا المرآة فى المخ يمكنها تمييز الحركات العدائية من الحركات المسالمة. ويختلف رد فعل هذه الخلايا عندما نشاهد شخصًا يرفع يده حتى لو لم تكن هناك طريقة لمعرفة إن كان هذا الشخص يرفع يده ليمشط شعره أو لسحب عصا ليضربنا بها، وتستثار هذه الخلايا نفسها سواء كنا نبتسم لأنفسنا أو يبتسم آخرون لنا؛ لأن رؤيتنا للابتسام تجعلنا نشعر بالابتسام، ورؤيتنا للألم تجعلنا نشعر بالألم. إن هذه الخلايا العصبية لدينا تشعر بما يشعر به الآخرون[1].

وإذا كانت قدرتنا على التعاطف قدرة طبيعية، وكان لها ذلك الأثر العميق، فما سبب ندرتها؟ لأن النماذج المتعارضة معها قوية. ذكرت "سوزان كين" فى دراسة رائعة لها بعنوان (التفهم والرواية) أن "الرغبة فى السيطرة والتقسيم والعلاقات القائمة على هرمية السلطة" تضعف التفهم، والتعريف التقليدى للشخص المتفهم هو أنه "قلب نازف" يعتقد – عن سذاجة – أن فهم الناس سوف يغيره[2]؛ لذلك فإن الواقعيين ليسوا متفهمين.

ومع ذلك، فعندما نفكر فى التبعات الطبيعية لفرض "السيطرة والتقسيم والسلطة الهرمية" على البشر، لا بد أن نسأل أنفسنا عن التعريف الحقيقى للأشخاص الواقعيين. إننى إذا كنت أريد الهيمنة على الناس، أو تقسيمهم أو تصنيفهم إلى فئات، فسوف تتولد عن ذلك المقاومة بصورة حتمية. ولن تكون هناك علاقة بين إنسان وإنسان، بل علاقة بين إنسان وشىء مما يترتب عليه الصراع بدلاً من الإبداعية.

يقول "روجرز" إن هناك عائقًا آخر للتفهم، وهو: "توجهنا الطبيعى لإصدار الأحكام على الآخرين، وتقييمهم، واستحسانهم أو استهجانهم". ويقدم مثالاً على هذا فيقول: "عندما ينصرف شخص من محاضرة بعد انتهائها، فالاحتمال أن تكون الجملة التى تتردد فى عقله هى: "أنا لم أحب حديث ذلك الشخص". كيف نستجيب فى هذه الحالة؟ غالبًا ما تكون الاستجابة إما قبولاً أو استهجانًا للتوجه الذى عبر عنه المحاضر، وهذا الشخص غالبًا ما تكون استجابته "أنا لم أحبه"، أو "أوه، أعتقد أن حديث هذا الرجل كان جيدًا". وبمعنى آخر، فإن استجابتنا الأساسية إما أن تقيم ما قيل لنا، أو أن نقيمه من خلال وجهة نظرنا"[3]. وهذا النوع من التبادل غير ضار فى العادة، ولكنه كلما زادت حدة الصراع، ازداد إصدارنا الأحكام على الآخرين وقل احتمال تفهمنا معهم. وعندما تمس الاختلافات المعتقدات الراسخة أو أمور الهوية، فإن التفهم يختفى بصورة كاملة. ولذلك السبب فإن

---

1 أنا مدين بهذه المعلومة لدكتور "جوزيف جى. كرامر" من قسم طب الأطفال فى كلية الطب بجامعة يوتا.

2 Suzann Keen, *Empathy and the Novel* (Oxford: Oxford University Press, 2007), 151.

3 Carl Rogers, "Communication: Its Blocking and Its Facilitation," http://www.re - woods .edu/instruct/jjohnston/English1A/readings/rhetoricandthinking/communica-tionitsblock ingitsfacilitation.htm. Accessed October 23, 2010.

الاستماع المتفهم قد يبدو غريبًا ما لم نؤصله كعادة لدينا، كما كنت أمارس التعليم منذ سنوات لمبدأ "افهم الآخرين قبل أن تحاول أن تجعلهم يفهمونك"، وليس العكس.

وحتى تجعل الاستماع المتفهم عادة لديك، فلابد أن تتروى فيه جيدًا، فعندما أسمع شخصًا يختلف معى، فإننى أذهب إليه وأقول له: "أنت ترى الأمور من منظور مختلف؛ لذلك أحتاج لأن أستمع لك". وكلما زدت فعلًا من هذا الاتجاه، زاد شعورى بالراحة وزاد ما أتعلمه. إننى أستمتع بالتبادل..

إننى إذا كنت مستمعًا متفهمًا، فسأرد على من يقول: "أنا لم أحب حديث ذلك الشخص" بأن أقول له: "أخبرنى بالمزيد". وإذا كان الموضوع بسيطًا بالنسبة لى، فسوف أكتسب فكرة عنه. وإذا كان الموضوع شيئًا أهتم به فعلًا وحرصت على أن أفهم وجهة نظر الشخص الآخر، فالاحتمال أن يستمع هو أيضًا إلى وجهة نظرى.

قد تقول: "أنا مستمع جيد. أنا منصف. أنا منفتح". الاحتمالات هنا هى أنك لم تستمع بتفهم؛ لأنك إن كنت مثل معظم البشر فالاحتمال أنك تجهز ردودك على من يحدثك بينما هو يتحدث معك، فهل من الممكن حقًّا أن يكون محدثك حرًّا ومنفتحًا معك إذا كنت تعارض كل ما يقوله؟ إذا كنت تحاول التواصل مع ابنتك، فهل تظن أنها ستنفتح معك إذا كنت تصدر أحكامًا عليها، أو تعارضها دائمًا، أو تسخر من النقاط التى تثيرها؟ وإذا كنت رئيسًا فى العمل، فهل يعتقد العاملون معك أن بمقدورهم الحديث معك وتوقع أن تفهمهم؟

عندما تدخل فى أية مناقشة تالية، جرب التجربة التالية: لا ينبغى أن يتحدث إنسان إلا بعد أن يعيد ذكر الأفكار والمشاعر التى أوضحها المتحدث السابق حتى يحصل على رضاه. وأول شىء ستكتشفه هو أن هذا ليس سهلاً كما يبدو، إنه أسلوب لإعادة صياغة أفكار الشخص الآخر، ولكن صياغة المشاعر شىء صعب، ولكنك إذا واصلت المحاولة، فسوف تتوصل إلى التفهم، وستكتشف معنى أن تضع نفسك موضع الشخص الآخر وترى العالم بعينيه.

إن أساليب الاستماع الفعال – مثل التعبير عن مشاعر محدثك، وتكرار أفكاره، وعدم إصدار الأحكام أو التعليقات عليه – أساليب معروفة على نطاق واسع وتعد مفيدة، ومع ذلك، فإنه لا بد أن تتمهل، وتتحلى بالهدوء، وتنتبه لمحدثك حتى تصبح مستمعًا متفهمًا. أما إن كنت ممن تحمر وجوههم عندما لا يروقهم ما يسمعونه، فإن هذا قد يكون تحديًا كبيرًا.

ولا شك فى أن أعظم التحديات هو تبنى عقلية التفهم. إذا كنت تبحث عنى بسبب اختلافى معك، وإذا كنت فى تقديرك الإيجابى لى تريد حقًّا أن تفهم ما أفكر فيه وسبب تفكيرى فيه، وكيف أشعر تجاهه؛ فسوف يذهلك مدى سرعة انفتاحى معك. إن أساليب الاستماع الفعال قد تعترض طريق الاستماع المتفهم، وإذا شعرت بأنك تتظاهر بالاهتمام

بوجهة نظرى، فإننى سأشعر باستياء كبير بسبب استخدامك لأساليب الاستماع الفعال كطريقة للتلاعب بى.

وفى النهاية، فإن التفهم يوسع من تفكيرى، وعندما ينفتح زوجك أو زميلك أو صديقك معك فعلًا، ويصبح شفافًا معك، فإنه يغرس وجهات نظره فى وجهات نظرك، وتدرك جوانب الحقيقة التى لديه هو أيضًا. ونظرًا لأنها كانت تقدر الحقيقة تقديرًا كبيرًا وتفهم كم كانت محدودة؛ فقد علمت الفيلسوفة "هانا أرنديت" نفسها كيف تتجاوز هذه القيود لتصل إلى عقول الآخرين. وكتبت تقول: "إن التفكير بعقلية متوسعة يعنى أن الشخص يدرب خياله على زيارة عقول الآخرين"[1]. وقد أكد الدالاى لاما كثيرًا على أن من لديه صراعات معهم هم أكثر من يتعلم منهم[2].

ربما قلت لنفسك: "ولكن ألن يكون الاستماع المتفهم استمرارًا للصراع؟ هل ينبغى فعلًا أن أسمع كل هذا مرة أخرى؟ ألا يؤدى هذا إلى زيادة الأمور سوءًا فحسب؟ ليس لدىَّ وقت لفعل هذا!" وهذه الأسئلة توضح النموذج الذى تسير عليه. فإذا كنت تعتقد أنك قد سمعت كل ما نقوله هنا من قبل، فأنت مخطئ. إنك ما لم تعطنى العصا الناطقة – والكلام هنا رمزى – وما لم تفهمنى وتفهم مشاعرى، بحيث تصبح قادرًا على الدفاع عن وجهة نظرى، فإنك لم تستمع فعلًا لأى شىء مما قلتُه.

أما بالنسبة لاستمرار الصراع، فقد اكتشفتُ بصورة دائمة أن أسهل طريقة للتوصل لحل هى الاستماع المتفهم. إن الوقت الذى تستثمره فى فهم ما يدور فى عقلى وقلبى ليس شيئًا مهمًّا مقارنة بالوقت والموارد التى تهدرها فى محاربتى؛ ففى الولايات المتحدة وحدها يتقاضى ١,٢ مليون محام حوالى ٧١ مليار دولار سنويًّا فى مقابل خدماتهم، وهذا الرقم لا يتضمن الأحكام المالية التى يكسبونها فى المحاكم. كم من هذا الوقت والجهد يمكن توفيره إذا حرص الناس على فهم بعضهم بعضًا بصراحة وصدق.

وعلى المستوى الشخصى، فكم عدد السنوات التى تُهدر فى زيجات تعيسة وعلاقات سيئة بسبب الافتقار إلى التفهم؟ الاستماع المتفهم يحتاج لوقت، ولكنه ليس مثل الوقت اللازم لاسترداد روابط مكسورة أو متشاجرة، وأن نعيش ولدينا مشاكل مكبوتة أو لم يتم حلها.

فى عام ٢٠١٠ – ووسط الجدل القومى بشأن القانون الجديد للتأمين الصحى – فقد قرر رئيس الولايات المتحدة وقادة الكونجرس أن يعبروا عن آرائهم المتعارضة فى

---

1 Hannah Arendt and Ronald Beiner, *Lectures on Kant's Political Philosophy* (Chicago: University of Chicago Press, 1989), 43.

2 Marc Gopin, *Healing the Heart of Conflict* (Emmaus, PA: Rodale, 2004), 237.

التليفزيون. وقد كانت خبرة نادرة ومذهلة أن نشاهد أخذًا وعطاءً على أعلى مستويات الحكومة، وهو ما يحدث عادة خلف أبواب مغلقة. لقد كانت هذه الخبرة كشفًا مذهلًا.

وأنا أعرف أنه يكون من الأصعب أن نتوصل إلى تعاون إبداعى إذا كان المشاركون فى الصراع كثيرين. ولكن هذا قد حدث كثيرًا، وهو عادة ما يحدث عندما يتحرر القلائل من الناس من الجنون ويقررون أن يتصرفوا بطريقة أفضل. وهذا لم يحدث فى هذه المرة؛ لأن كلا الجانبين كان يتحدث بذكاء وبمهارات إقناعية، حيث حكوا قصصًا مرعبة عن الذين لم يكونوا يستطيعون الحصول على المساعدة، وعن التكاليف الباهظة والأخطاء الصارخة. لقد كانوا يضحكون ويصرخون بسبب ضعف الكفاءة وعدم المساواة الهائلة، وقد أثاروا نقاطًا حادة عن أوجه القصور فى فلسفات معارضيهم. ومن خلال المعلومات المذهلة المتوافرة لهم، استطاعوا أن يوضحوا أنهم فعلوا ما عليهم أن يفعلوه.

ومع ذلك، ففى النهاية كان من الواضح وجود إحباط لدى كلا الجانبين. ورغم كل الاستخدامات الماهرة للمنطق، والبيانات والانفعالات، فإنهم لم يحققوا أدنى تقدم فى حل الصراع. وحتى إذا أخذنا بالاعتبار حقيقة أنهم يعرفون جيدًا أنهم على شاشات التليفزيون، وأن هذه تجربة على ممارسة المناورات السياسية، فسنشعر بوجود خواء وفراغ، وإحباط شعروا به جميعًا لأنه لم تبدُ أية إشارة على أن الأسوار بينهم يمكن هدمها.

ما المفقود؟ لقد كانت نماذجهم خطأ، وأنا لا أتحدث هنا عن نماذجهم السياسية. لقد كان من الواضح أنهم ينظرون إلى أنفسهم وإلى غيرهم على أنهم مجرد معبرين عن توجه، وليس على أنهم أشخاص مفكرون عقلانيون مبدعون قادرون على التفكير المستقل. ونتيجة لهذا، فإنه لم تكن هناك أية محاولة من أى نوع للاستماع المتفهم. إنهم – وببساطة – لم يكونوا يهتمون بفهم بعضهم بعضًا حتى يتعلموا من بعضهم ويتوصلوا للبديل الثالث.

وأنا هنا لا أقول إنه لا ينبغى أن يتناظر الناس، أو أنهم لا ينبغى أن يتناقشوا.

فى ظل النماذج الاستقطابية لمجتمعنا، كثيرًا ما نفترض أن هدف المناظرة أو المجادلة هو الفوز – أى أن نهزم الطرف الآخر. جرب هذا مع أصدقائك أو أفراد عائلتك، ولاحظ مدى التحسن فى علاقتك المحبة والمبدعة معهم. إن هدف المفكر بمنطق البديل الثالث هو التغيير الشامل لكل الأطراف وليس الفوز؛ لأننا أثناء تعلمنا من بعضنا نغير وجهات نظرنا بصورة طبيعية، وأحيانًا ما يكون هذا التغيير جذريًا شاملًا.

وفى نموذج "أنا أبحث عنك" أحثُّ من أتعامل معه على تجربة الأفكار وليس فرضها عليه. إننى أستخدم المناظرة كطريقة للتعلم وليس كسلاح ضده، ولا أستهدف إحراز نقاط عليه بأسلوب اللعبة القديمة، بل أستهدف أن أغير هذه اللعبة.

فى هذا النموذج، أستمع لك لأفهم رؤيتك للحقيقة وليس أوجه القصور فيما تقوله حتى أستخدم ذلك ضدك. يقول "روجرز": "إن الواقع الوحيد الذى أستطيع أن أعرفه هو العالم

كما أراه.. والواقع الوحيد الذى تستطيع أن تعرفه هو العالم كما تراه.. واليقين الوحيد هو أن هاتين الرؤيتين للواقع مختلفتان. هناك "وقائع للعالم" بقدر ما يوجد من بشر!"[1]. وما دمتُ لا أمتلك الحقيقة الكاملة (وهو الأمر غير المحتمل مع الأسف)، فإننى أستطيع فقط أن أستفيد من الحقيقة كما تراها، وأنا لن أتعلم كثيرًا ما لم أستمع إلا لما أقوله أنا. فكر فيما يقوله الفيلسوف "جون ستيوارت ميل" فيما يلى:

*"ليس الصراع العنيف بين أجزاء الحقيقة، بل الإخفاء الهادئ لنصف الحقيقة هو الشر الكبير؛ فثمة أمل دائمًا عندما يضطر الناس للاستماع لطرفى الصراع؛ لأنهم عندئذٍ ينتبهون فقط للطرف الذى تطورت أخطاؤه إلى تحيزات، وتفقد الحقيقة نفسها أثرها"*[2].

وفى نموذج "أنا أبحث عنك" يتحمل الشخص مخاطرة كبيرة ولكنها مبهجة، فإذا أدركتُ فعلًا ما تشعر به، وإذا نظرت للأمور كما تنظر لها، فإننى فى خطر تغيير وجهة نظرى الخاصة! وإذا كنتُ صادقًا فى هذا، فإنه من غير المحتمل أن أرى الأشياء كما كنت أراها من قبل، وهذا ليس مرغوبًا أيضًا، إذا لم تؤثر على تفكيرى، فلدىَّ إذن سبب للقلق لانغلاق عقلى. الحق أننى بحاجة للاستماع إلى رؤيتك للحقيقة حتى أحقق مصلحتى، ويقول "كارل روجرز" إن النموذج الشخصى لا ينبغى أن يكون "إننى أهتم بك لأنك مثلى تمامًا"، بل ينبغى أن يكون "أنا أقدرك وأقيمك لأنك تختلف عنى"[3].

### *اتخاذ قرارات قوية*

لعلك تقول الآن: "إن كل هذا الحديث عن التفهم لا يبدو رقيقًا فحسب، بل يبدو ساذجًا أيضًا. من المؤكد أننى مستعد للاستماع، فأنا لا أريد أن أبدو مفتقرًا لاحترام الناس، ولكننى أعرف ما أفكر فيه، ولا أريد أن يخبرنى الآخرون بما ينبغى أن أفكر فيه".

وأنا أقول إن الاستماع المتفهم ليس بلاهة بأية حال من الأحوال، بل الحقيقة أنه شىء عملى جدًّا، حيث سيعانى المرء صعوبات إن لم يفعله؛ لأن أى شخص لا يستمع جيدًا لزملائه فى العمل معرض للمشاكل. إن مجال العمل يعاقب القادة الذين لا يعرفون كيف يتخذون قرارات قوية، وهى القرارات التى يعتمد اتخاذها على الفهم الكامل لوجهات نظر العملاء، والموردين، وأعضاء الفريق، والإدارات الأخرى، والمبتكرين، والمستثمرين – أى وباختصار كل أصحاب الشأن والمهتمين. ويعرف القرار القوى بأنه "أفضل خيار ممكن اتخاذه على

---

1 Rogers, *A Way of Being*, 102.

2 John Stuart Mill ,*On Liberty and Other Essays* (Lawrence, KS: Digireads.com, 2010), 35.

3 Rogers, *A Way of Being*, 105.

أساس استبعاد كل احتمالات عدم اليقين"[1]. والطريقة الوحيدة لتقليل عدم اليقين هى الاستماع للآخرين.

وعلى سبيل المثال، فقد قرر قادة شركة مواد غذائية دولية منذ بضع سنوات أن يقللوا تكلفة الإنتاج من خلال شراء مُركز عصير التفاح من مورد جديد أقل سعرًا، ولم يُشرك التنفيذيون فى هذه الشركة فى هذا القرار إلا المسئولين الماليين بالشركة، واستبعدوا مدير البحوث والتطوير الذى يفترض أن يكون مسئولاً عن تطوير المنتجات. وقد حاول مدير البحوث والتطوير الذى أذهله القرار – فقد كان عالم بحوث – أن يحذر رؤساءه فى الشركة من أن المُركز الجديد لا يحتوى على أى عصير تفاح – فقد كان ماء به سكر فحسب – ولكن رؤساءه كانوا راضين عن مبلغ ربع المليون دولار الذى سيوفرنه سنويًا من الأسلوب الجديد، فسخروا من الرجل ووصفوه بأنه "ساذج وغير عملى". وفى النهاية، جاء اليوم الذى ذهب فيه هؤلاء التنفيذيون إلى السجن، حيث دفعوا غرامات بمبلغ ٢٥ مليون دولار – وهو المبلغ الذى كانوا سيوفرونه على مدار مائة عام من التعامل مع المورد الجديد، وهو التعامل الذى أدى إلى منتَج تدليسى[2].

من – إذن – "الساذج وغير العملى"؟ من يبحثون عن وجهات النظر المختلفة بغرض الفهم أم أولئك الذين لا يبحثون عنها؟

إن القرارات القوية مثل هذا القرار يتخذها يوميًا مديرو الشركات الذين لا يستطيعون أو لا يستمعون بتفهم. ومع ذلك، فإن هذا القصور نفسه يفسر القرارات المعيبة فى كل جوانب الحياة: فى المنزل، وفى المجتمع، وفى الحكومة، وبين الآباء والأبناء. إن رفض الاستماع يولد صراعًا وليس إبداعًا، وضعفًا وليس قوة. وما المفارقة الكبرى؟ إن من يقلقون من أن يجعلهم الاستماع المتفهم يبدون ضعفاء هم أنفسهم من يتخذون أكثر القرارات ضعفًا.

أعرف زوجين لديهما ثلاثة أبناء كبار، وتتصف العائلة بأنها جيدة وعادية فى كل شىء ومليئة بالحيوية. وكان الأب قد سافر كثيرًا فى عمله أثناء سنوات نشأة ابنته وابنيه، وكانت علاقته بأبنائه قوية وتبعث على الأمان، ولكنه لم يكن يوجد معهم كثيرًا. كان كل شىء على ما يرام حتى بدأت ابنته تعانى مشاكل سلوكية فى المدرسة، ثم بدأت تصدر أفعالاً تضعها تحت طائلة القانون.

وكلما كانت تقع فى مشكلة، كان والدها القلق المضغوط فى وقته يجلس معها ويحاول مناقشة المشكلة مناقشة كاملة – وربما بشىء من قلة الصبر كانا يناقشان المشاكل نفسها فى كل مرة؛ حيث كانت الفتاة تقول: "أنا بدينة جدًا. أنا قبيحة جدًا"، فيقول الأب: "كلا،

1 David G. Ullman, *Making Robust Decisions* (Bloomington, IN: Trafford, 2006), 35.

2 Marianne M. Jennings, ed., Business Ethics: Case Studies and Selected Readings (Florence, KY: Cengage Learning, 2008), 216–17.

أنت لست كذلك، فأنا أراك جميلة"، فتقول له: "لا بد أن تقول هذا، فأنت أبى"، فيقول: "لم أكن لأقول هذا ما لم يكن حقيقيًّا"، فتقول: "بل ستقوله"، فيقول: "هل تظنين أننى أكذب عليك؟". وكان النقاش ينتهى إلى مسألة مدى صدق الأب، أو كان يخبرها بقصة من شبابه مثل القصة التى حكاها لها عن كيفية نشأته وكانت ذراعاه هزيلتين، وكذلك كتفاه، وكان كل شخص يتندر عليه. كانت تقول له: "هل يفترض أن يجعلنى هذا أشعر بأننى أفضل؟".

هدأت الأشياء، وترك الأب المدينة فى أحد أسفاره، وبدأت الدائرة من جديد. كان الأب فى رحلة عندما اتصلت زوجته به لتقول له إن ابنته قد اختفت. استقل الأب بسرعة طائرة ليعود للبيت، وعانت الأسرة الألم لعدة أيام أثناء بحثهم عن ابنتهم. وفى النهاية ظهرت الفتاة فى ملجأ للشباب الفارين من ذويهم فى مدينة أخرى، وأحضرها والداها. ظلت الفتاة صامتة طوال طريق عودتها مع أبيها للمنزل، أما الأب - وهو رجل عطوف وكان مرتبكًا حقًّا - فقد أوضح لها بحنان مدى افتقاده لها، ومدى شعوره بالرعب لعدم معرفته مكانها، ثم حكى لها عن أصدقائه الذين كانوا يعانون مشاكل فى شبابهم، ولكنهم أصبحوا راشدين مستقرين سعداء.

وذات ليلة كان يناقش كل هذه الأمور مع زوجته، فقال لها: "لا أعرف كيف أتصرف معها"، فقالت له: "يمكنك أن تحاول الاستماع لها"، فقال لها: "ماذا تقصدين؟ إننى أستمع لها باستمرار. إن هذا هو كل ما أفعله عندما أكون فى البيت".

فابتسمت الزوجة نصف ابتسامة، وقالت: "اذهب واستمع لها. لا تتحدث، بل استمع فقط".

جلس الأب مع ابنته التى ظلت صامتة، وسألها: "هل تحبين أن نتحدث؟"، فهزت رأسها، ولكنه ظل حيث هو وظل صامتًا أيضًا، وكاد الليل يحل عندما قالت فى النهاية: "لم أعد أريد أن أعيش".

شعر الأب بالانزعاج، فقاوم دافع الرد، وقال بهدوء: "لا تريدين أن تعيشى"، وتلا هذا خمس دقائق من الصمت - وكانت أطول خمس دقائق فى حياته كما قال بعد ذلك.

فقالت: "أنا لست سعيدة يا أبى. أنا لا أحب أى شىء فى نفسى، وأريد أن ينتهى هذا الوضع".

فقال لها وهو يزفر: "أنت لست سعيدة على الإطلاق".

فبدأت الفتاة فى البكاء، بل إنها بدأت تشهق بشدة محاولة أن تتحدث فى الوقت نفسه، ثم انطلقت الكلمات من فمها كالطوفان. بدت كما لو كانت سدًّا قد انهار، وظلت تتحدث مع والدها حتى ساعات الصباح الأولى، ولم يقل والدها ما يتجاوز عشر كلمات طوال تلك الليلة، وفى اليوم التالى بدت الأمور داعية إلى ٦١أمل. كان كل ما يقدمه الأب من قبل لابنته هو التعاطف، ولكنه اكتشف فى النهاية أن عليه تقديم التفهم.

ولم تكن هذه إلا "التهوية النفسية" الأولى، فتبعتها خطوات أخرى كثيرة على مدار سنوات المراهقة العصيبة القليلة التالية، وقد أصبحت هذه الفتاة المراهقة الآن سيدة هادئة واثقة من نفسها ومن حب والدها لها، ولقد ساعدها بحثه عنها، وتقديره لمكنونات قلبها بدلًا من فرض رؤيته للواقع عليها على بناء أساس قوى لحياتها.

وأنا أحثك – عزيزى القارئ – على أن تتبنى بقوة نموذج "أنا أبحث عنك". فكر فى لحظات الضغط والضعف التى تمر عليك فى علاقاتك بالآخرين. عندما يزداد التوتر وتقل الثقة، وعندما لا تبدو الخطوة التالية واضحة بأية صورة من الصور، وعندما يُقام سور بينك وبين من تتعامل معه، فجرب اللجوء للتفهم.

- اذهب لمن تتعامل معه، وقل له: "أنت ترى الأمور من منظور مختلف؛ لذلك ينبغى أن أستمع لك".
- ادفع ثمن ذلك الفهم. انتبه انتباهًا كاملًا، ولا تفكر فى الكثير أثناء استماعك للطرف الآخر. لا تصدر أحكامًا على الآخر، أو تقيمه، أو تحلل سلوكياته، أو تنصحه، أو تشرح ما يقوله، أو ترثى له، أو تنتقده، أو تتشاجر معه. إن من يتحدث معك لا يريدك فى صفه، وكل ما يريده هو أن تقدره تقديرًا إيجابيًّا.
- التزم الهدوء، فليس المطلوب منك أن تقدم إجابة، أو حلًّا، أو "إصلاحًا" حرر نفسك من كل هذا الضغط، واكتف بالجلوس والاستماع.
- لا تتحدث إلا لتجعل الحوار يتواصل. قل أشياء مثل: "أخبرنى بالمزيد عن هذا الموضوع"، و"استمر.."، أو "مم" فقط.
- انتبه للانفعالات انتباها قويًا، وأكد مشاعر محدثك كأن تقول له: "لا بد أنك تشعر بـ "الأسى، أو الغضب، أو الألم، أو الإجهاد، أو القلق، أو الإحباط، أو الارتباك، أو الخيانة، أو عدم اليقين، أو الشك، أو الريبة، أو القلق، أو الإحباط بسبب هذا".
- استخدم عصا ناطقة – فعلية أو رمزية – إذا أفادك هذا.
- تذكر أنك تستمع لقصة. إنك عندما تذهب لمشاهدة فيلم سينمائى، فإنك لا تتجادل بشأن قصة الفيلم، أو تقاطعها، أو ترد على شاشة العرض (وإذا فعلت هذا، فسيُطلب منك الانصراف). شارك، وعلق التعبير عن رؤيتك للواقع، وكن فى حالة أشبه بالحلم.
- استعد للتعلم. إذا كنت منفتحًا، فستكتسب أفكارًا تثير عقلك وتكمل منظورك للموقف. إن تغيير المرء لوجهة نظره نتيجة توافر المزيد من المعلومات شىء طبيعى وليس دليلًا على الضعف.

- احرص على أن تفهم الموضوع حقًا. أخبر محدثك بالقصة التى حكاها لك إذا كان هذا ضروريًا. أعد سرد ما تعتقد أنك سمعته، وتحدث عن المشاعر التى أدركت وجودها لدى محدثك، ثم اسأله إن كان يشعر بأنك قد فهمت موقفه وأفكاره فهمًا كاملاً أم لا. وإن قال لك إنك لم تفهمه جيدًا، فواصل هذا الأسلوب معه حتى يشعر بالرضا.
- أظهر بعض الامتنان. إنه من الإطراء الكبير أن تتم دعوتك لدخول قلب وعقل إنسان. وإن هذا مفيد لك فعلاً لأنك ستدرك جزءًا من الحقيقة لم تكن أدركته من قبل. قال "جون ستيوارت ميل": "إذا كان هناك أى أشخاص يفندون رأيًا معينًا، فعلينا أن نشكرهم على هذا؛ لأنه يفتح عقولنا للاستماع لهم، ونبتهج لوجود شخص يفعل لنا أشياء كان علينا نحن أن نفعلها"[1].

هل تعرف كيف تضيف "التهوية النفسية" إلى أى صراع؟ عند مرحلة معينة فى هذه التجربة، لا تشعر باندهاش إذا غير الطرف الآخر توجهه باتجاهك وأراد هو أيضًا أن يسمعك. إنك إذا دفعت سعر فهمك الحقيقى للطرف الآخر، فإنه يصبح مستعدًا لسماع قصتك. وعندما يحدث هذا، فإنك تكون فعليًا على طريق الوصول للبديل الثالث.

## النموذج ٤ : أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا

*يدور هذا النموذج الأخير حول الوصول لحل أفضل بكثير من الحلول التى فكر فيها كل الأطراف من قبل بدلاً من الوقوع فى دائرة الاتهامات المتبادلة بين كل الأطراف.*

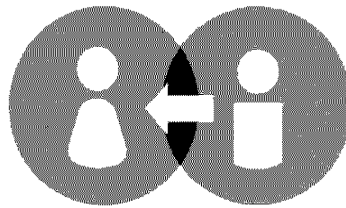
وأنا أسمى هذا النموذج "أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا"، وكما رأينا، فإن التعاون الإبداعى هو العملية الفعلية للتوصل للبديل الثالث. إنه يركز على الحماس، والطاقة، والابتكار، والإثارة الناتجة عن إيجاد واقع جديد أفضل بكثير من الواقع القديم. ولذلك السبب، فإننى أسمى هذا النموذج أيضًا نموذج الإبداع.

1 Mill, *On Liberty and Other Essays*, 31.

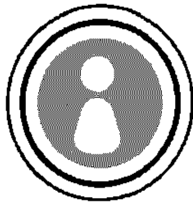
## التفكير بمنطق البديل الثالث

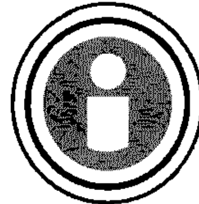


أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا



أنا أبحث عنك





أنا أراك

أنا أرى نفسى

**أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا.** عندما يفهم كل منا الآخر فهمًا كاملًا، فإننا نصل لمرحلة يمكننا فيها الوصول للتعاون الإبداعى، وإيجاد حل أفضل بكثير من أى شىء يتوصل كل منا إليه بصورة منفردة. التعاون الإبداعى عملية سريعة وإبداعية وتعاونية لحل المشاكل.

| | أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا | أنا أهاجمك |
|---|---|---|
| أرى | ١+١ يساوى ١٠، أو ١٠٠، أو ١٠٠٠! | ١+١ يساوى صفرًا أو أقل. |
| أفعل | أبحث عن البديل الثالث، وأسأل: "هل أنت مستعد للتوصل لحل أفضل من الحلول التى يفكر كل منا فيها؟". | أبحث عن الشجار، وأُصر على الحل المحدود الذى أقدمه. أحرص على أن يخسر الطرف الآخر رغم أننى قد أُضطر فى النهاية لقبول الحل الوسط. |
| أحصل على | ما مزايا إيجاد البديل الثالث؟ | ما تكلفة ازدراء الآخرين للشركات، والأمم، والعائلات؟ |

يوضح الجدول السابق مدى التناقض بين نموذج التعاون الإبداعى ونموذج الهجوم. إن التفكير بعقلية "أنا أهاجمك" هو النتيجة المنطقية لعقليتى "أنا أصنفك تصنيفًا نمطيًا"، و"أنا أدافع عن نفسى ضدك"، وهذا النموذج نموذج لدمار العلاقات، والشراكات، والشركات، والعائلات، والمؤسسات، والأمم مستقبلًا. وأنا إذا كنت أفكر فيك بهذه العقلية، فسوف أصنفك تصنيفًا نمطيًا، وليس كإنسان أستطيع رؤيته. إننى أراك تدافع عن أيديولوجية لا أستطيع تقبلها لأنها خطأ واضح، أو ربما كنت زوجة أو زوجًا أو شريكًا أو أحد أفراد العائلة وتمثل تهديدًا لهويتى ولشعورى بقيمتى الذاتية. إذا كنت أراك بهذه الصورة، فماذا تتوقع منى أن أقول؟ "سأقتص منك"، أو "لا يوجد مكان لكل منا؛ فإما أنا وإما أنت".

ربما شعرتُ بالشفقة عليك، وربما حاولت إقناعك بوجهة نظرى، ولكنك فى النهاية تمثل لى شيئًا لا أستطيع تحمله؛ لذلك أدافع عن نفسى ضدك بتجاهلك، أو السخرية منك، أو التقليل من قيمتك. وتكون المرحلة النهائية لكل هذا هى الهجوم المباشر، فلا بد أن أهزمك.. ولا أكتفى بالفوز بل لا بد أن أجعلك تخسر. وفى هذا النموذج يكون مجموع واحد زائد واحد هو صفر لأننا نمارس لعبة الخسارة. وما النتائج التى نستطيع التوصل إليها هنا؟ إننا – أنا وأنت – لا نحقق أى شىء إلا الحرب.

وفى ظل عقلية الهجوم تكون أفضل نتيجة للمنافسة هى الحل الوسط – والذى يعنى بحكم تعريفه أن يخسر طرفاه شيئًا. الحل الوسط هو ما يحدث عندما يكون مجموع واحد زائد واحد هو واحد ونصف. والحل الوسط ليس تعاونًا إبداعيًا. للحل الوسط شهرة جيدة، ويعتقد الناس أن التوصل للحل الوسط شىء رائع، ولكن الحل الوسط ليس تعاونًا إبداعيًا.

وفى المقابل، فإن عقلية "أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا" هى النتيجة المنطقية لعقليات "أنا أرى نفسى" و"أنا أراك"، و" أنا أبحث عنك". تذكر أن كل شىء يبدأ باحترام حقيقى للذات وللآخر؛ أى أن أقابلك ولا أستغلك – كشرح مختصر لتوجه "مارتين بوبر"، والمرحلة التالية هى التفهم المتحمس، وهو عزم حقيقى للبحث وفهم كل الجوانب الممكنة للحقيقة. ولا يمكن تحقيق التعاون الإبداعى إلا عندما يشعر الجميع بأن غيرهم قد فهمهم – أى فهم كلماتهم وانفعالاتهم. يصف البروفيسور "هوراشيو فالكو" – من كلية إدارة الأعمال بالمعهد الأوروبى الدولى لإدارة العلاقات – هذا التوجه فيقول: "إننى أظهر من خلال سلوكياتى لمن أتعامل معه أنه لا ينبغى أن يشعر بخوف منى؛ وبالتالى لا يكون مضطرًا للدفاع عن نفسه ضدى لأننى لا أهاجمه، وتكون نتيجة ذلك عدم اضطرار من أتعامل معه لمقاومتى ولاستدعاء قوته فى مواجهتى لأننى لن أستدعى قوتى فى مواجهته"[1].

---

1 Horacio Falcao, "Negotiating to Win," *INSEAD Knowledge*, April 16, 2010, http://knowledge.insead.edu/strategy-value-negotiation-100419.cfm?vid=404.

والآن، اسأل نفسك: "ما تكلفة استخدامك عقلية الهجوم على عملك، أو على دولتك، أو على عائلتك؟ وفى مقابل ذلك، ما الفوائد التى تعود على عملك من عقلية التعاون الإبداعى المكرسة للتوصل للبديل الثالث، وما فوائد ذلك على دولتك أو عائلتك؟

يمكنك أن تجيب بنفسك عن الأسئلة السابقة، ولكن فكر فيما قد يحدث لو كان غاندى قد استسلم لعقلية الهجوم فى تلك الليلة المصيرية التى أخرج فيها من قطار فى جنوب أفريقيا بسبب لون بشرته؟ ماذا كانت ستصبح تبعات هذا على غاندى نفسه، وفى النهاية على مستقبل الهند؟ وعلى مستوى مختلف تماماً، فكر فيما كان سيحدث لو كانت "ناديا" – تلك الأم التى أزعجها إيقاف تدريس الموسيقى فى مدرسة ابنتها – شنت هجوماً حاداً على مُدرسة الموسيقى فى مدرسة ابنتها بدلاً من أن تتعاون معها تعاوناً إبداعياً. وعلى مستوى مختلف آخر، فكر فيما كان سيحدث لو كان رجال الصناعة اليابانيون قد تعاملوا مع "دبليو. إدواردز ديمنج" على أنه أجنبى يريد التدخل فى ثقافتهم وهاجموه بالمضادات الثقافية؟

الكلمة اليابانية التى تعبر عن نموذج الهجوم هى "كاياى". وتشير هذه الكلمة عندما تستخدم فى الرياضات القتالية إلى تركيز كامل ومكثف للقوة على إعاقة الخصم أو تدميره، ويرمز إليها بصرخة قوية أثناء اللعب، أما نموذج التعاون الإبداعى المقابل، فتعبر عنه الكلمة اليابانية "آيكاى"، وهى كلمة تشير إلى انفتاح العقل، وتوفيق الشخص لقوته مع قوة غريمه بدون مواجهة بينهما. تقوم الرياضات القتالية الثورية على التعاون الإبداعى فيما يعرف باسم "آيكاى – دو"، أو "طريق السلام". فى رياضة الآيكايدو يفكك اللاعب الصراع بمزج قوته مع قوة غريمه للوصول إلى قدر أكبر من القوة – وهو ما يبدو تناقضاً. ومن حسن الحظ أن رجال الصناعة اليابانيين قد اقتنعوا بعقلية الآيكايدو، فكانت النتائج مذهلة.

قال أستاذ الآيكايدو "ريتشارد مون": "أهم شىء فى الآيكايدو هو أننا لا نواجه أو نعارض أبداً قوة الشخص الآخر. إن الطريقة التى يتم تطبيقها فى حل الصراع هى أننا لا نعارض أبداً معتقدات أو أفكار الشخص الآخر، وذلك لأننا نريد أن نعرف المزيد عما يفكر فيه والمزيد عن طاقته وروحه. وعندما نفعل هذا، فإننا نستطيع أن نأخذ المداعبة والاستفادة منها، وهذا يغير الموقف"[1].

لا تنس أبداً أن التعاون الإبداعى الحقيقى يتطلب "آيكاى"، وليس "كاياى" – أى عقلية الاحترام الصادق وليس عقلية إعاقة الآخر والهجوم عليه.

---

1 Lisa Schirch, *Ritual and Symbol in Peacebuilding* (Sterling, VA: Kumarian Press, 2005), 91.

## عملية التعاون الإبداعى

بعد الافتقار للعقلية المناسبة، يعتبر الافتقار للمهارة هو العقبة الثانية فى طريقة التعاون الإبداعى، والتعاون الإبداعى هو عملية الوصول للبديل الثالث، وينبغى أن تعرف كيف تسير هذه العملية. لقد تحدثت حتى الآن عن الشخصية الأساسية للشخص الذى يتمتع بالتعاون الإبداعى، وشرحت النماذج التى تكون طريقة التفكير بمنطق البديل الثالث. وبدءًا من الآن سأتحدث عن المهارات التى يتمتع بها الشخص الذى يفكر بعقلية التعاون الإبداعى.

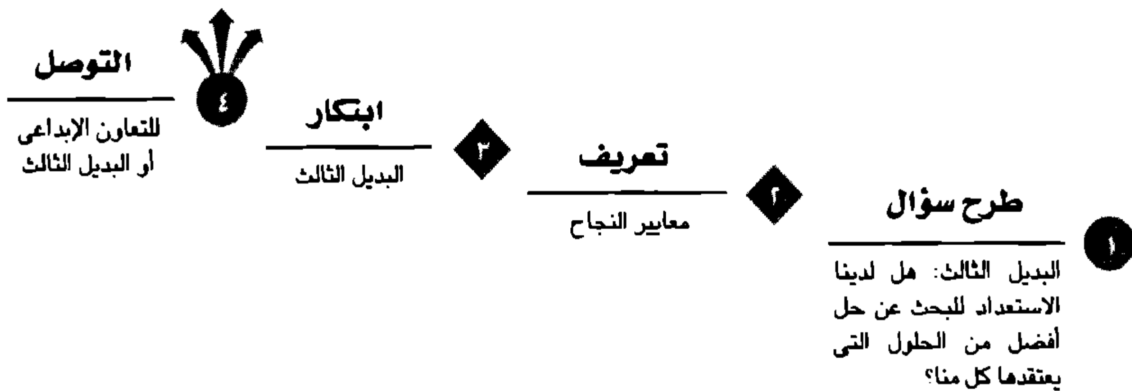
يمارس الأطفال التعاون الإبداعى بصورة طبيعية، حيث نولد جميعًا بنموذج الإبداع. وقد أخبرنى أحد أصدقائى بأنه قد شاهد طفليه يبنيان مع أصدقائهما الصغار مدينة كاملة من خلال مجموعة من صناديق الطعام، وبعض ثمار الكرز التى أسقطتها الرياح (تمثل السكان)، وكومة من الحجارة، وقشرة موز (تمثل قصر الملك)، وقد حكى الأطفال لبعضهم قصصًا تفصيلية عن الحضارة العظيمة للمدينة التى ابتكروها مع تقدمهم فى بناء المدينة. وأضاف الأطفال لقصتهم السياسة، والحروب، والاقتصاد، والحب، والغيرة، والحماس.

الأطفال بناة بفطرتهم، ولكننا غالبًا ما نسىء توجيه المهارات التى كنا نستخدمها فى طفولتنا لبناء العالم أثناء نمونا وتخصصنا سواء فى الدراسة أو العمل. ومع ذلك، فإن هذه المهارات لا تضيع أبدًا، فأحيانًا ما يدهش الناس أنفسهم عندما يتوصلون لبديل ثالث بدافع الضرورة؛ فالأزمات قد تجبر الناس على التفكير بعقلية البديل الثالث – كما حدث أثناء حادثة مكوك الفضاء الأمريكى أبوللو ١٣ المشئومة فى رحلته للقمر فى أبريل عام ١٩٧٠. بعد انطلاق مكوك الفضاء، شعر ثلاثة من رواد الفضاء على متنه بأنهم يختنقون ببطء بداخله بسبب تراكم غاز ثانى أكسيد الكربون فى رئاتهم. وقد اضطر رواد الفضاء بسبب فقدانهم للتيار الكهربى إلى أن ينتقلوا من وحدة القيادة فى المركبة إلى وحدة الهبوط على القمر، والتى لم تكن مهيأة لتوفير أكسجين الهواء لثلاثة أفراد. بدأت مرشحات ثانى أكسيد الكربون تستنزف بالتدريج، وهو ما كان يعنى موتًا بطيئًا. وكان هناك الكثير من المرشحات الجديدة على شكل مكعبات فى وحدة القيادة، ولكنها لم تكن تتوافق مع نظام وحدة الهبوط على القمر التى كانت مهيأة لمرشحات أسطوانية الشكل. وكانت هذه مشكلة تقليدية للتفكير بمنطق البديلين تركز على إيجاد حل لإدخال قضيب مربع فى حفرة مستديرة.

أكد "جين كرانز" مدير الرحلة الفضائية على الأرض أن "الفشل ليس واردًا"؛ فكان لابد من التوصل لبديل ثالث، فبدأ الفنيون فى محطة المراقبة الأرضية فى توجيه رواد الفضاء بسرعة لاستخدام بعض الأدوات المتاحة لهم – مثل الحزام البلاستيكى، والشريط اللاصق للأنابيب المعدنية، والورق الكرتونى المقوى، والخراطيم المطاطية – لبناء أداة تشبه صندوق البريد يمكنهم ربطها بالمرشحات غير المتوافقة. وتم إرسال تفاصيل هذا الحل لرواد الفضاء باللاسلكى، فبنوا الأداة، ونجحت.

فى هذه الحالة، نشأ البديل الثالث تحت ضغط موقف حياة أو موت، وهو موقف جاد بالتأكيد. ولكن ماذا نستطيع أن نتعلم من التعاون الإبداعى الذى حدث بين فريق بعثة رحلة أبوللو الفضائية؟ إننا نتعلم أنه يمكن التوصل للبديل الثالث بسرعة، ونتعلم أيضًا أننا نستطيع التوصل للبديل الثالث من خلال موارد متاحة لنا، وأننا لا نحتاج دائمًا للمزيد من الموارد أو لموارد مختلفة. ونتعلم أيضًا أن معظم المآزق ليست مآزق واقعية، والأهم من كل هذا أننا نتعلم أن الأفراد الملتزمين تجاه بعضهم التزامًا قويًا يستطيعون تحقيق تعاون إبداعى يشبه المعجزة.

## الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى.** هذه العملية تساعدك على وضع مبدأ التعاون الإبداعى موضع التطبيق. (١) أظهر استعدادًا للتوصل لبديل ثالث. (٢) عرِّف رؤية كل فرد لمعنى النجاح (٣) جرب الحلول حتى (٤) تصل للتعاون الإبداعى.

لقد رأينا الأزمات تجبر الناس على التعاون الإبداعى فى بعض الحالات، ولكننى لست بحاجة لأزمة حتى أتعاون تعاونًا إبداعيًا، فإذا بدأت بالطريقة الصحيحة فى التفكير، فسأستطيع تحقيق التعاون الإبداعى بصورة مقصودة من خلال الخطوات الأربع التالية:

***الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى***

١. اسأل الطرف الآخر: "هل لديك الاستعداد للتوصل لحل أفضل من أى حل توصل إليه كلانا حتى الآن؟" إن بمقدور هذا السؤال الثورى أن يحرر الناس من الدفاعية؛ لأنه لا يتضمن طلبًا ممن يوجه إليه بأن يقدم أفكاره، كلا بل يتضمن – وببساطة – إمكانية البحث عن بديل ثالث أفضل من فكرة من يسأل السؤال وفكرة من يوجه إليه السؤال، إن هذا السؤال يبدأ تجربة فكرية وليس أكثر من هذا.

٢. بعد ذلك اسأله سؤالاً مثل: "وما معنى كلمة "أفضل" فى رأيك؟". والهدف هنا هو التوصل لرؤية أوضح لكيفية أداء العمل، ووضع قائمة بمعايير النتيجة الناجحة التى تسعد الطرفين – المعايير التى تتجاوز طلباتنا الراسخة من البداية.

٣. بعد أن توضع معايير النجاح نبدأ فى اختبار الحلول الممكنة وفقًا لهذه المعايير من خلال وضع النماذج والعصف الذهنى لإيجاد أطر عمل جديدة، وتبديل أسلوب تفكيرنا تبديلاً كاملاً. فى هذه الحالة نعلق إصدار الأحكام لبعض الوقت. وبعد ذلك، أقدم عدة طرق لفعل هذا، ومع ذلك فإن كل صور التعاون الإبداعى تعتمد على سماحنا لأنفسنا بأن نجرب الاحتمالات المستبعدة جدًا.

٤. سنعرف أننا وصلنا لتعاون إبداعى عندما تغمر الجميع حالة من الإثارة، ويتلاشى التردد والصراع. ونظل نعمل على التوصل للتعاون الإبداعى حتى نشعر بتلك الدفقة من الحيوية الإبداعية التى تمثل البديل الثالث الناجح، وهنا نعرف أننا توصلنا للبديل الثالث.

هناك الكثيرون من الخبراء فى "حل الصراعات"، ولكن حل الصراع يعنى بالنسبة لمعظم هؤلاء التفاوض للوصول إلى توفيق على المستوى المتدنى لإيقاف الصراع بدون التوصل لنتائج مذهلة جديدة بالضرورة. أما البديل الثالث، فإنه أكثر من مجرد هدنة، وأكبر بكثير من الحل الوسط – إنه إيجاد لواقع جديد أفضل من بديل "هذا الطرف"، أو "ذاك الطرف". إنه ليس مكانًا أولاً، وليس مكانًا ثانيًا، بل مكان ثالث.

دعنا الآن نناقش بالتفصيل كيف تؤثر هذه الخطوات الأربع على التعاون الإبداعى فى الحياة الواقعية.

### *الخطوة ١ : اطرح سؤال البديل الثالث*

الخطوة الأولى فى عملية التعاون الإبداعى هى طرح سؤال البديل الثالث: "هل أنت مستعد للتوصل لحل أفضل من الحلول التى يفكر فيها كلانا؟".

إن هذا السؤال يغير كل شىء، فإذا كانت إجابته بالإيجاب، فلن توجد ضرورة للتفاوض الذى يغرينا دائمًا بالوصول للحل الوسط. إذا كانت الإجابة عن السؤال بالإيجاب، فإن الصراع يتحرر من التوتر، أما فى المواقف التى تضعف فيها الثقة، فقد تأتى الموافقة على هذا السؤال مترددة، بل وعن غير رغبة، ومع ذلك فهذه هى الخطوة الأولى للخروج من موقف متأزم والوصول لحل مبشر.

إن طرح هذا السؤال بصدق يتطلب منى إعادة تشكيل تفكيرى، بحيث يصبح من الضرورى ألا أعتبر نفسى الشخص الموضوعى، والمفكر بالأسلوب الصحيح، ومصدر كل الحكمة. لابد أن أفكر بداخل نماذج الاحترام المتبادل وتقدير الاختلافات. وكما رأينا، فلا بد أن أفهم المبدأ المتناقض الذى يقول إن اثنين من الناس قد يختلفان وكلاهما على صواب فى الوقت نفسه.

والأكثر من ذلك، لا بد أن أرى نفسى أكبر من ممثل لتوجه معين، أكبر من شكاواى، ورأيى، أو أيديولوجيتى، أو فريقى، أو شركتى، أو حزبى. أنا لست ضحية للماضى، فأنا إنسان متكامل ومتفرد وقادر على تشكيل توجه حياتى. إننى أستطيع أن أختار لنفسى مستقبلًا مختلفًا. ولا بد أيضًا أن أكون مستعدًّا للسيطرة على تصوراتى المسبقة للحل الذى ينبغى الوصول إليه (لاحظ أننى قلت: أكون مستعدًّا) لابد أن أكون منفتحًا لإمكانيات لم يسبق لى أن فكرت فيها. لا بد أن أكون مستعداً للذهاب إلى حيث تأخذنى عملية التعاون الإبداعى؛ لأنها عملية لا يمكن التنبؤ بمسارها – بحكم طبيعتها.

*" هل لديك استعداد للبحث عن حل أفضل؟"*

*" أجل ولكننى لا أعرف ما قد يكون هذا الحل، وأنا لن أقبل بتنازل أو حل وسط" .*

*" وأنا لا أطلب منك التوصل لحل وسط، بل أسألك إن كنت مستعدًّا للعمل معى على إيجاد شىء أفضل مما يفكر فيه كلانا. شىء لم يوجد بعد، وسنوجده معًا" .*

بدون هذه النماذج، لن أستطيع أبدًا طرح سؤال البديل الثالث وأنا أقصده، ولن أستطيع تجاوز حدود التنشئة العقلية التى تربيت عليها.

ولكن ماذا لو لم يكن الطرف الآخر للصراع يفكر بالطريقة نفسها؟ ماذا لو كانت نماذجه قائمة على عدم الثقة وعدم الاحترام والتحزب؟

عندما أطرح سؤال البديل الثالث، فربما حرر هذا السؤال الطرف الآخر من الدفاعية، حيث يندهش من استعدادى للانفتاح على احتمالات جديدة، وغالبًا ما يشعر بالفضول، بل وربما يتساءل عما أنويه. ولكننى إذا تصرفت دائمًا بدافع من الاحترام وحرصت فعلًا على فهم مصالح وآراء الطرف الآخر، فإن استجابته الطبيعية عادة ما تكون "أجل، بالطبع" — وإن جاءت مترددة. تذكر أننى إذا لم أنصف الطرف الآخر من خلال فهمه بعمق، فربما رفض أية مبادرة منى باتجاه الحل الجديد، وسيكون له الحق فى هذا.

ومن خلال خبرتى الخاصة، فقد وجدت أن نتائج هذا الأسلوب مذهلة فى كل الحالات تقريبًا، فقد رأيت نزاعات مستحكمة يتم حلها خلال ساعات. ولم يتحقق فى هذه الحالات حل المشاكل فقط، بل وتقوية العلاقات أيضًا. إننى أعرف قضية قانونية مريرة انتهت بصورة مفاجئة عندما فهم طرفاها بعضهما، وبحثا عن شىء أفضل من انتصار كل منهما على الآخر.

تذكر أننا عندما نطرح سؤال البديل الثالث، فإننا لا نطلب من الآخرين تقديم أفكارهم أو آرائهم، بل نجرى معهم تجربة فى التفكير من خلال السؤال: "ماذا يحدث لو.."، وفى هذه الحالة يعلق كل طرف التعبير عن موقفه لصالح نجاح هذه التجربة.

الفوز ممتع، ولكن الفوز له أكثر من طريقة؛ فالحياة ليست مباراة تنس يفوز أحد لاعبيها؛ فمن الأكثر إثارة ونشوة أن يصل الطرفان المتنافسان إلى واقع جديد يسعدهما معًا. ولذلك السبب فإن عملية التعاون الإبداعى تبدأ بسؤال: "هل تهتم بالتوصل لحل يفوز كل أطرافه ويرضى كل منا رضا حقيقيًّا؟".

### *الخطوة ٢ : تعريف معايير النجاح*

ألا يدهشك كثيرًا الأشياء التى يتشاحن الناس عليها؟ كثيرًا ما يكون سبب الصراع تافهًا؛ فالدول تتحارب من أجل قطعة صغيرة عديمة الفائدة من الأرض، ويقع الطلاق بين أزواج لخلافهما على من منهما يرفع أدوات الطعام من فوق المائدة بعد الأكل، وتفلس شركات بسبب أمور تافهة.

ومع ذلك، فإن سبب الصراع ليس فى العادة هو السبب الحقيقى، فعادة ما يكمن خلف الصراعات المدمرة مشاكل أكثر عمقًا. وكما قال صديقى البروفيسور "كلايتون إن. كريستنسن"، فليس المهم أن نحل سبب الصراع بل أن تغير النموذج الذى أدى إلى الصراع من البداية.

تذكر أن كلمة "آيكاى" اليابانية هى الكلمة التى تشير إلى عقلية التعاون الإبداعى، وهذه الكلمة تعنى مزج القوى للوصول لنتيجة تناغمية توافقية. وفى صراع المبادئ، ليس من السهل أن نرفض مبادئ الطرف الآخر؛ فعادة ما يكون من المفارقة أنك أنت من تشارك الطرف الآخر فى هذه المبادئ. من المؤكد أن الفلسطينيين والإسرائيليين، والقبارصة الأتراك والقبارصة اليونانيين، والكاثوليك والبروتستانت فى أيرلندا الشمالية يستطيعون، بل ويميلون فعلاً إلى مبدأ العدالة الأساسى فى تبرير مواقفهم، ومع ذلك فإن أساس حل الصراع هو الانتقال إلى تطبيق جديد وأفضل للمبدأ المشترك - أى التطبيق العملى لعقلية "آيكاى"، بحيث يستمد كلا الجانبين القوة من التزامهما بهذا المبدأ المشترك من خلال الوصول به إلى مستوى جديد تمامًا.

إذا كان كل منا يفهم قصة الآخر ورؤيته للحقيقة فهمًا كاملًا، فإننا نصبح أحرارًا فى إشباع أعمق احتياجاتنا ورغباتنا فى الوصول لرؤية جديدة تمامًا تمثل انتصارًا لكل منا، ونستطيع تنشيط هذه العقلية من خلال تعريف معايير النجاح، ونقصد هنا بكلمة "معايير" (أدوات التوافق مع المبدأ). إننا جميعًا نريد أن نخرج بأفضل نتيجة من أى صراع؛ وبالتالى يصبح السؤال: وما أفضل نتيجة؟

إليك مثالًا لهذه الخطوة: كان المشرف على حديقة عامة فى حالة من الإحباط. وكانت هذه الحديقة فى مدينة صغيرة ومعرضة للإغلاق بسبب استقطاعات فى التمويل الحكومى لها، وكان هناك أيضًا صراع دائم بين المتنزهين من أصحاب الحيوانات الأليفة الذين يقومون بتمشية حيواناتهم الأليفة فى هذه الحديقة وبين آخرين من المعترضين على ما تحدثه هذه الحيوانات من ضوضاء وفوضى فى الحديقة. ولم يكن أى من الجانبين يريد إغلاق الحديقة بالطبع؛ لذلك كان الجميع مستعدين للتوصل لبديل ثالث، فاجتمعوا ووضعوا قائمة بمعايير النجاح وهى:

- لا بد أن تظل الحديقة مفتوحة وتحصل على التمويل الكافى.
- لا بد أن يكون الجو فى الحديقة آمنًا للناس وللحيوانات الأليفة.
- لا بد أن تظل الحديقة نظيفة.
- لا بد ألا تكون هناك ضوضاء كبيرة فى الحديقة.

وافق الجميع على هذه المعايير البسيطة، واجتمعوا لتنفيذها - أى إيجاد بديل ثالث يفوز من خلاله الجميع من المسئولين عن الحديقة، لجمهور مرتادى الحديقة، لدافعى الضرائب، للحيوانات الأليفة. وسنرى فيما بعد كيف سارت الأمور.

لقد استُخدمت هذه العملية من التعاون الإبداعى لتأسيس دول كاملة، فعندما اتضح عدم كفاءة الاتحاد الأصلى لحكومة الولايات المتحدة، اجتمع ممثلو الشعب ووضعوا مجموعة جديدة من معايير النجاح تمثلت فى دستور عام ١٧٨٧. وفى تاريخ لاحق، ظهرت الحالة الاستثنائية لجمهورية موريشيوس – تلك الجزيرة الصغيرة فى المحيط الهندى التى يسكنها أكثر من مليون نسمة من أصول أفريقية، وأوروبية، وهندية، ومن جنوب شرق آسيا. إنها مثال رائع على التعاون الإبداعى. فى هذه الدولة يوجد أتباع لكل الديانات الكبرى، ويتحدث السكان عشرات اللغات، ويحتفلون بالعديد من العادات العرقية المختلفة، ويمتزجون فى ثقافة ثرية ومتناغمة، ولا تختلف عن غيرها من الثقافات فى العالم. وعندما استقلت موريشيوس عن بريطانيا عام ١٩٦٨، هدد التناغم والسلام فى الجزيرة قلة الموارد والاختلافات العرقية. ولأن أغلب سكان الجزيرة من الهنود، فقد خاف غير الهنود من الاستبعاد والتهميش. وقد تنبأ بعض الخبراء بأن تتعرض موريشيوس للدمار الذاتى فى أتون الخلافات السياسية والدينية والعرقية – كما حدث فى العديد من المجتمعات الأخرى. ومع ذلك، فمن خلال التعاون الإبداعى، والالتزام القوى بالاحتفاء بالاختلافات، صاغت موريشيوس دستورًا يعبر عن جميع سكان الدولة. وكان هذا معيارًا أساسيًّا للنجاح. وعندما تم إجراء الانتخابات ذهبت معظم المقاعد البرلمانية لمن تم انتخابهم، ولكن ثمانية مقاعد تم حجزها لـ "أفضل الخاسرين". وقد ضمن هذا تمثيلًا متوازنًا للأقليات وتعبيرًا عن صوتهم. يا له من بديل ثالث!

ومن المشاكل الأخرى التى ثارت نتيجة تعدد الأديان والثقافات فى موريشيوس كثرة الأعياد المقدسة لدرجة كان من الصعب معها إجراء العمل. ولم تكن أية جماعة عرقية أو دينية تريد التخلى عن عيدها المقدس. لذلك تم تعريف المعيار هنا أيضًا، وهو: إذا احتفلت إحدى الجماعات بأحد أعيادها، فإن الجميع يحتفلون. وقد أصبحت موريشيوس تخصص حاليًّا أيامًا محددة سنويًّا كأعياد دينية تحتفل بها الدولة كلها، حيث أصبح الجميع يحترمون عيد الفصح المسيحى، وعيد الفطر الإسلامى، يحب سكان موريشيوس الاحتفال بأعياد كل طوائفهم مما يخلق لديهم شعورًا ثريًّا بالتقدير والاحترام والحب لبعضهم ولمجتمعهم.

من خلال تعريف المعايير الجديدة والمشتركة للمجتمع الناجح، فقد نجت موريشيوس من الصراعات العميقة التى سقطت فيها الكثير من الأمم الأخرى المتنوعة عرقيًّا. وليست حالة موريشيوس مثالية، فهى تعانى مشاكل اجتماعية كبيرة، ولكنها تمثل قصة نجاح حقيقى. لم ينجح أهل موريشيوس نتيجة تجاهل مبدأ العدالة، أو نتيجة حصره فى إطار عميل ضيق قائم على المصلحة الفردية، بل من خلال الارتقاء بهذا المبدأ إلى

أساليب جديدة وقوية. إنهم لا يكتفون بالتعايش معًا، بل يزدهرون معًا. وكما يقول الزعيم الموريشيوسى "نافين رامجولام": "لقد حضرنا جميعًا على متن سفن مختلفة من قارات مختلفة، والآن أصبحنا فى قارب واحد"[1].

إن التوصل للتعاون الإبداعى يستلزم وضع مجموعة قوية من المعايير التى تحدد معنى النجاح لأكبر عدد ممكن من أصحاب الشأن والمهتمين على أن توضع هذه المعايير بصورة مبكرة قدر الإمكان. وإذا استثنينا المعايير المهمة، فستنتهى بنا الحال إلى التخلى عن الحل الذى توصلنا له، وإعادة العمل على الوصول إلى حل جديد؛ لأن الحل الأول لا يمثل تعاونًا إبداعيًّا حقيقيًّا. إننا نوفر على أنفسنا الكثير من العناء إذا استطعنا البدء بمجموعة شاملة من معايير النجاح.

وقد تأخذ معايير النجاح لديك عدة أشكال، فربما كانت لديك جملة رسالة قوية تلخص أقوى تطلعاتك، وإذا لم تستطع تحقيق هذه الرسالة، فإن أى شىء آخر لن يكون ذا أهمية كبيرة. أو ربما كانت معايير النجاح لديك أقل من هذا طموحًا. إذا كنت تؤسس منزلًا، فمن الطبيعى أن يكون لديك مخطط للمنزل. وإذا كنت تؤلف برنامجًا حاسوبيًّا، فستكون لديك قائمة بمواصفاته وخصائصه. وإذا كنت تدير شركة، فستكون لديك خطة إستراتيجية. وربما كانت لديك مجموعة من القيم التى تعيش حياتك وفقًا لها، وفى كل الحالات ينبغى أن تكون لديك غاية واضحة فى ذهنك قبل أن تتوصل إلى التعاون الإبداعى، وإلا كنت فى طريقك للفوضى.

خلاصة التعاون الإبداعى هى: *أكبر عدد ممكن من الأفكار من أكبر عدد ممكن من الناس وبأكبر قدر ممكن من السرعة.*

ولنأخذ مثالاً على تلك الفلسفة الابتكارية من شركة بروكتر آند جامبل، والتى ربما كانت الشركة الأكثر نجاحًا فى العالم فى تقديم منتجات للمستهلكين. إن هذه الشركة تنتج العشرات من المنتجات التى تحظى بسمعة جيدة على مستوى العالم، ومنها معجون أسنان كرست، ومسحوق غسيل تايد، ومنتجات النظافة الشخصية جيليت، وشامبو هيربال آسانسز، وحفاضات بامبرز، وباونس. ودائمًا ما يبدأ الفريق المبدع فى شركة بروكتر آند جامبل بوضع هدف ثابت ومعايير واضحة للنجاح. وعلى سبيل المثال، فقد أظهر بحث على المستهلكين تم إجراؤه منذ عدة أعوام أن الناس يرغبون فى أن تكون أسنانهم أكثر بياضًا ولكنهم لا يريدون الذهاب لأطباء الأسنان لتبييض أسنانهم للتكلفة المرتفعة لهؤلاء الأطباء؛

---

1 "Beyond Beaches and Palm Trees," *Economist*, October 2008; Joseph Stiglitz, "The Mauritius Miracle, or How to Make a Big Success of a Small Economy," *Guardian* (Manchester), March 7, 2011, http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2011/mar/07/ mauritius–healthcare–education.

لذلك شرع فريق بروكتر آند جامبل فى العمل على تحديد معايير الحل الناجح لهذه المعضلة، فدعوا خبراء الأسنان المشرفين على منتج كرست، وخبراء تبييض الملابس المشرفين على منتج تايد، وخبراء اللصق لتاريخهم الطويل فى العمل مع البلاستيك الحرارى، والكثيرين غيرهم. وقد وضع هذا الفريق المتنوع معايير النجاح للجميع: أن يكون المنتج معقول السعر، وسهل الاستخدام، وذا نتائج سريعة، ويتم تصنيعه بسرعة، وتتم تعبئته بصورة تطيل من عمره الافتراضى. وقد تم تدوير الكثير من المعايير الفنية على هذه القائمة. وعندما وضع جميع العاملين بالشركة هذه المعايير للنجاح فى أذهانهم، ابتكروا وايتستريبس – والذى أصبح المنتج الأكثر نجاحًا فى الشركة [1].

وقد تعارض هذا الجهد تعارضًا هائلًا مع ما حدث فى واحدة من شركات الأدوية الأوروبية التى تتعامل معنا، والتى أنتجت منذ عدة سنوات دواء يقلل ضغط الدم المرتفع. وعندما تقدمت الشركة إلى هيئة الأغذية والأدوية الأمريكية للحصول على ترخيص بالدواء، رفضت الهيئة منحها ترخيصًا. وكان هذا الدواء ينبغى أن يؤخذ بجرعة مرتين يوميًّا، وأوضحت هيئة الأغذية والأدوية الأمريكية أن هناك أدوية أخرى للغرض نفسه فى السوق ولا تؤخذ إلا مرة واحدة فقط يوميًّا. وكانت جرعة المرتين يوميًّا تضاعف مخاطر زيادة الجرعة أو تقليل الجرعة؛ لذلك لم يمكن بيع الدواء فى الولايات المتحدة.

وكان رفض التصريح للدواء ضربة قوية لتلك الشركة. والأكثر من ذلك أنه عندما وصلت هذه المعلومات إلى إدارة الشركة فى أوروبا قال مدير المبيعات لإدارة الشركة: "لماذا لم تشركونى معكم فى التخطيط لهذا الدواء؟ كان من الممكن أن نقول لكم إن هذا الدواء لن يفى بمعايير هيئة الأغذية والأدوية الأمريكية". إن معيار نجاح الدواء فى السوق الأمريكية هو أن يتم تناوله بجرعة مرة واحدة يوميًّا، وهذا ما لم يكن يعرفه فريق تطوير الدواء. إن عدم إشراك المهتمين من أصحاب المصلحة فى وضع معايير النجاح جعل الشركة تبتكر دواء لم يكن جيدًا بما يكفى ليصمد فى السوق.

ورغم أن عملية التعاون الإبداعى تأخذنا إلى أماكن لم نكن نتوقع الذهاب إليها، فهذا لا يعنى أن نبدأ الرحلة دون أن تكون فى عقولنا وجهة نريد الوصول إليها. إن وضع معايير النجاح يساعدنا على تحديد المكان الذى نريد الوصول إليه، وعلى أن نفهم موضعنا الحالى فهمًا أفضل، بحيث نذهب فى الاتجاه الصحيح. بدون معايير للنجاح، سيكون من السهل أن نصعد سلم النجاح معًا، ثم نكتشف بعد ارتقائنا له أنه كان يستند للجدار غير الصحيح، وأن كل درجة ارتقيناها عليه قربتنا أكثر من المكان غير المرغوب فيه.

1 A.G. Lafley and Ram Charan, *The Game Changer* (New York: Random House, 2008), 240–41.

ولعلك تقول لنفسك: "وماذا لو أصر شخص ما على الالتزام بمعايير لا يقبلها الآخرون؟". إن هذه الاحتمالية تكون ضعيفة إذا قمنا بالعمل المطلوب فى النموذج الثالث – أى الفهم الحقيقى من كل منا للآخر؛ لأننا عندئذ سنعرف ما يمثل "فوزًا" وما لا يمثل فوزًا لكل طرف على حدة، والسؤال الحقيقى هنا هو: "هل لدينا الاستعداد للبحث عن معايير تمكننا كلنا من الفوز؟ معايير لم نفكر فيها من قبل؟". وإذا كانت الإجابة عن هذا السؤال بالإيجاب فإنها ستحفزنا على المزيد من البحث العميق.

*ما وراء العدل*

غالبًا ما تظهر المعايير غير القابلة للتفاوض كمسألة عدل أو عدالة: "إنه ليس عدلًا.. ليست مساواة.. ليست عدالة.. ليس دليلًا على الاحترام". ليست هناك شكاوى إنسانية أساسية أكثر من هذه الشكاوى، سواء ظهرت فى المدرسة، أو السوق، أو المحكمة، أو الحكومة. ومع ذلك، فإننى أعتقد أن التحدى الذى يواجه من يفكر بمنطق البديل الثالث هو أن يتوصل لمعايير تتجاوز العدل، وتتجاوز مبدأ العدالة، فكيف نفعل هذا؟

يثور الكثير من الصراعات – إن لم يكن معظمها – بسبب مسألة العدل؛ فالناس فى كل مكان لديهم تصور بأن الآخرين يتعاملون معهم إما بعدل أو بغير عدل. وقد جرب رجال الاقتصاد عبر السنوات – أثناء محاولتهم فهم فكرة العدل – ما يطلقون عليه (لعبة الإنذار الأخير). وفى هذه اللعبة يمثل شخص معين دور المُقترِح، ويمثل شخص آخر دور المستجيب، ويتلقى الشخص الأول عشرة دولارات مثلًا ويكون عليه تقديم أى عدد من الدولارات للشخص الثانى الذى يتمتع بالحرية فى قبول أو رفض هذا العرض. المهم أن كلا الشخصين لا بد أن ينهى هذه اللعبة بالمال، وإذا لم يفعلا ذلك فلا بد أن يرد المقترح ما معه من مال.

وإذا كان اللاعبان روبوتين آليين، فإن التفكير يستمر، ولا يقدم المقترح العقلانى جدًّا إلا دولارًا واحدًا فقط يقبله المستجيب بعقلانية مما يجعل كليهما معه مال. ولكن البشر لا يلعبون بهذه الطريقة، فعادة ما يعرض المقترح خمسة دولارات على المستجيب، فيقبلها وتنتهى الحال بكليهما إلى أن يكون لدى كل منهما قدر متساو من المال. وهذا عدل، ومع ذلك، فمن المثير للفضول أنه عندما يعرض المقترح على المستجيب مبلغًا محدودًا عادة ما يرفض المستجيب قبوله؛ لأن هذا العرض ليس عادلًا لذلك يخسر الطرفان. وقد تبدو هذه النتيجة غير عقلانية، ولكنها توضح قوة مبدأ العدل.

وقد تمت تجربة هذه اللعبة على مئات الجماعات عبر العالم من العاملين بمصارف لندن إلى رعاة الماشية فى جبال بيرو، ورغم تباين النتائج باختلاف الثقافات، فليست هناك اختلافات كبيرة بين الثقافات. فكل الثقافات تحتوى على شعور فطرى بالعدل.

ومع ذلك، فالعدل نسبى دائمًا كما توضح "لعبة الإنذار الأخير"؛ أى أن ما أراه أنا عدلًا قد تراه أنت غير عادل. ومشكلة هذه اللعبة هى أنها تفرض على اللاعبين ندرة لا وجود لها؛ فاللعبة لا تحتوى إلا على عشرة دولارات يتم تبادلها. وإذا أخذنا باعتبارنا قواعد اللعبة، فسنجد أن المقترح يخسر أيًا كانت طريقة ممارسة اللعبة، وذلك لأنه لا بد أن يتنازل عن بعض المال. وفى مقابل ذلك، ففى العالم الواقعى ليس من الضرورى أن يخسر أى من الطرفين وذلك لأن الدولارات العشرة يمكن زيادتها. إن المبدأ فى العالم الواقعى هو مبدأ الوفرة وليس مبدأ الندرة، فلا حدود للثروة التى يمكن تكوينها، وهناك العديد من طرق تكوين الثروة. ويمكن للاعبين من خلال البديل الثالث أن يكونا شراكة ويستثمرا المال لتحقيق مردود جيد عليه أو فى عمل يدر المزيد من المال لكلا الطرفين. إن عقلية البديل الثالث تتجاوز قيود البديل الأوحد والبديلين، وهما البديلان اللذان يقوداننا إلى حرب ضروس يكون العدل محورها الأساسى.

والحق أن المفكرين بمنطق البديل الثالث لا يركزون كثيرًا على العدل بقدر ما يركزون على التعاون الإبداعى، ويرون أن الحل العادل أو المتساوى ليس كافيًا ويريدون أكثر منه. إننا إذا اكتفينا بالبحث عن العدل، فإننا لن نفكر بعقلية البديل الثالث.

إننى أحب مقولة "تشارلز إتش. جرين" – المؤسس والرئيس التنفيذى لمؤسسة Trusted Advisor Associates – عندما قال: "إن طلب "العدل" قد يكون عدو الثقة بين الناس؛ لأن الثقة المتبادلة تقوم على التبادلية التى تتطلب منا أن نقدر الطرف الآخر. ونحن إذا بددنا طاقاتنا فى التفاوض على من منا يحصل على نسبة ٤٩٪ ومن منا يحصل على نسبة ٥١٪، فإننا نقتل الثقة بيننا أثناء سعينا للوصول إلى "العدل" [1]. ولذلك السبب، فإن إعداد قائمة بمعايير النجاح قد يصبح تمرينًا مجهدًا لا يؤدى إلا لمزيد من الصراع. ليس من الضرورى فى الغالب أن نتعامل مع كل التفاصيل، حيث عادة ما يكون أفضل شىء نفعله هو أن نسأل: "ما شكل النجاح؟"، ثم نكتب الإجابات الواضحة السريعة عن هذا السؤال.

أثناء بحثك عن البديل الثالث، عليك أن تعد قائمة بمعايير النجاح. وحتى تستطيع إعداد تلك القائمة، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل يشارك الجميع فى إعداد هذه المعايير؟ هل نتوصل إلى أكبر عدد ممكن من أفكار أكبر عدد ممكن من الناس؟
- ما النتائج التى نريدها فعلًا؟ ما المطلوب أداؤه فعلًا؟

1 Charles H. Green, "Get Beyond Fairness," http://trustedadvisor.com/trustmatters/91/Trust-Tip-16-Get-Beyond-Fairness.

- ما النتائج التى تمثل "مكاسب" للجميع؟
- هل نتجاوز فى تفكيرنا طلباتنا الراسخة بحثًا عن شىء أفضل؟

وعندما يشعر الجميع بالرضا عن النتائج، فإننا نصبح مستعدين للتوصل للبديل الثالث. وبعد ذلك، عندما نختار مسار العمل، يمكننا أن نعاود التساؤل عن البديل الأفضل من حيث وفائه بمعايير النجاح.

***الخطوة ٣ : التوصل للبديل الثالث***

من خلال معاودة التفكير فى السنوات التى عملت فيها مع أناس عبر العالم، أستطيع القول إن معالمها الأساسية كانت قائمة دائمًا على التعاون الإبداعى، وعادة ما يبدأ هذا التعاون الإبداعى عندما يبدى شخص ما الشجاعة اللازمة للتعبير عن حقيقة ينبغى التعبير عنها. عندئذ يشعر الآخرون أيضًا بأنهم يستطيعون أن يكونوا صادقين، وفى النهاية يؤدى التفهم إلى التعاون الإبداعى. وهذا هو الدرس الذى نتعلمه من اتحاد إيروكويس؛ فعندما تحلى شخص واحد – صانع السلام – بالشجاعة الكافية للبحث عن خصمه، واستمع له استماعًا حقيقيًّا، كانت بداية تحول تلك الثقافة من ثقافة حرب إلى ثقافة سلام.

لا يحتاج تأسيس دائرة التعاون الإبداعى إلا لشخص واحد – وهو أنت – وذلك لأن التعاون الإبداعى يبدأ عندما يكون لديك الاستعداد لأن تقول للآخرين: "أنتم ترون الأشياء بصورة مختلفة؛ لذلك ينبغى أن أستمع لكم"، وعندما يشعر الجميع بأنك سمعتهم، يمكنك أن تسألهم: "هل نحن مستعدون للتوصل لبديل ثالث؟". وإذا كانت الإجابة بالإيجاب، فيمكنك أن تبدأ تجربة حلول محتملة تفى بمعايير النجاح التى وضعتها.

لاحظ أننى قلت "حلولا" بصيغة الجمع؛ وذلك لأن البحث عن البديل الثالث غالبًا ما يتضمن العديد من البدائل المحتملة، حيث نوجد من خلال البديل الثالث نماذج، ونعيد ربط الأشياء القديمة معًا بطرق جديدة، ونحدث تغييرًا شاملًا فى طريقة تفكيرنا. إننا نعمل فى هذه الحالة بأسلوب التداعى الحر، ونشعر بثقة فى وجود الكثير من الحلول، ونعلق إصدار الأحكام حتى تحين تلك اللحظة المثيرة التى نعرف كلنا عندها أننا قد وصلنا إلى التعاون الإبداعى.

وسنتعلم فى هذا الكتاب طرقًا كثيرة للتوصل إلى البديل الثالث، ومع ذلك فإن التعاون الإبداعى يعتمد على سماحنا لأنفسنا بأن نجرب بُحرية وبثراء وبدون قيود تقريبًا. وعندما أقول هذا للناس، فإنهم يتفقون معى على المبدأ، ومع ذلك فإن معظم الناس لا يمنحون أنفسهم هذا النوع من الحرية فى الحياة الواقعية. وربما بدا هذا تناقضًا فى عصرنا الذى يزعم الجميع فيه أنهم يعشقون الأفكار الجديدة، وتسير التكنولوجيا فيه

بسرعات مذهلة، ورغم ذلك فإن ثقافة معظم فرق العمل والمؤسسات متحفظة للغاية، وهذا هو الوضع السائد عبر العالم. إن كل من يحاول التوصل للتعاون الإبداعى يقوم بمخاطرة مخيفة.

ونظرًا لأننا نبحث عن حل جديد تمامًا؛ فلا بد أن نكون مستعدين للتحرر الكامل من آرائنا لنفسح المجال أمام فكرة الطريق الثالث. لا بد أن نكون مستعدين لأن نشعر بالضعف بسبب "تحررنا من آرائنا". وقد يكون هذا صعبًا جدًا؛ وذلك لأن كل غرائزنا تطلب منا الهجوم (أو الانسحاب) عندما نواجه المعارضة. ولذلك السبب فإنه من المهم أن نتمهل ونتروى فى اختيار والبحث عن البديل الثالث. ينص قانون التعاون الإبداعى على أن: هناك دائمًا طريقًا أفضل.

*من أين يأتى البديل الثالث؟*

إلى أين نذهب لنجد البديل الثالث؟ ما منبع التعاون الإبداعى؟ تقول المؤلفة "آمى تان" عن مصادر التعاون الإبداعى إنها" "إيماءات من الكون، ووصول للحظ، وشبح جدتى، ومصادفات" [1]. وبمعنى آخر، فإن الأفكار التى تؤدى إلى البديل الثالث قد تكون عالمية وذاتية، عشوائية ومتنافرة، ولكنها فى كل الحالات جديدة ومثيرة ومثمرة للغاية.

إن فكرة البديل الثالث فكرة قديمة جدًا، حيث كان حكماء الهند وفلاسفة الإغريق يعرفون أن الأفكار الثورية الحقيقية ليست نتيجة للمناظرات، بل لحوارات بين أناس ذوى رؤى مختلفة. وتتضمن محاورات أفلاطون بحثًا عن حقائق جديدة وليست محاولات لإقناع الآخرين بحقائق ثابتة مستقرة. وتعلمنا الفلسفة الهندية أننا لن نصل أبدًا لحالة التنور فى ظل الغضب أو سوء النية أو الرغبة فى السلطة، وتقدم أيضًا فكرة "الرؤية المثالية" التى تتجاوز الصيغة المحدودة "أنا محق وأنت مخطئ". وقد استخدم الفيلسوف الألمانى "هيجل" كلمة "الغامر" لوصف تلك الفكرة اللحظية التى تواتى الإنسان فتغمر كل افتراضاته السابقة، وكان يرى كيف أن البديل الأول (الموضوع)، والبديل الثانى (نقيض الموضوع) يمكن أن يمتزجا معًا للتوصل للبديل الثالث، وهو المركب من الموضوع ونقيضه. وكان فلاسفة الزن يبحثون عن لحظة (كينشو) – أى ومضة الفهم التى تسمو على كل مجادلاتنا العقيمة التافهة.

وكان الفيلسوف العظيم "إيمانويل كانط" مغرمًا بفكرة البديل الثالث، حيث كان من يفكرون بمنطق البديلين فى زمانه يختلفون فى مناصرة الدين أو العلم – كما يفعلون حتى

1 Amy Tan, "Creativity," TED.com, April 2008, http://www.ted.com/talks/lang/eng/amy_tan_on_creativity.html.

اليوم – ولكن "كانط" كان يريد تجاوز هذا الصراع ليرى كلا الأمرين من منظور أعلى وأرقى. ويقول "كانط":

*" إننى لا أتعامل مع الاعتراضات المعقولة بغية تفنيدها فحسب، بل إن إعادتى التفكير فيها تجعلنى أدرجها – عادة – فى تفكيرى، وأترك لها فرصة تغيير كل معتقداتى الراسخة. وإننى آمل بذلك أن تبدو أفكارى رؤية ثالثة وغير متحيزة مما يحسن من أفكارى السابقة ويجعل الأفكار الرائعة ممكنة"* [1].

إن أعظم المفكرين فى التاريخ هم أولئك الذين حركوا العالم باتجاه البديل الثالث، وهؤلاء يطلق عليهم اسم المفكرين (الغارسين)؛ وذلك لأنهم يبذرون بذورًا جديدة للفهم تنمو وتترعرع إلى طرق جديدة تمامًا لرؤية العالم. ينبغى على جامعاتنا أن تكون حقولًا يزرع فيها البديل الثالث. ومع ذلك فإن التعاون الإبداعى ليس حكرًا على "كبار المفكرين"؛ فنحن جميعًا نستفيد من صور بسيطة من التعاون الإبداعى كلما مزجنا قوانا معًا. إذا أردت أن تعرف مدى فائدة التعاون الإبداعى، فحاول أن تعقد رباط حذائك بيد واحدة. إن طفلًا واحدًا لا يستطيع الوصول إلى تفاحة على الشجرة أما إذا وقف طفل آخر على كتفيه، فسيستطيع الاثنان قطف ما يشاءان من تفاح. معًا يستطيعان الفوز بكل شىء، أما عندما ينفصلان فسيخسران كل شىء.

وأحيانًا ما يظهر التعاون الإبداعى كنتيجة لمزج عناصر من مجادلتين متعارضتين. فى بعض الأحيان يمكنك أن تستفيد من أفكار من جانبين متصارعين لتتوصل إلى حل جديد تمامًا. وعلى سبيل المثال، فإن الاستسلام والمقاومة نقيضان؛ فالمقاومة غالبًا ما تستخدم العنف، والاستسلام غير عنيف. ومع ذلك، فقد مزج غاندى – وتبعه فى ذلك "مارتن لوثر كينج" – الفكرتين فى بديل ثالث أطلقا عليه اسم المقاومة غير العنيفة، وهو الفكرة التى أدت إلى تحرر شعوب بأكملها.

لقد لاحظ أساتذة "كينج" – حتى قبل أن يكمل تعليمه الجامعى – أنه كان يتمتع بتفكير التعاون الإبداعى، حيث قال أحدهم: "أيًّا كان الموضوع المناقش، فلم يكن "كينج" يتعب أبدًا من الانتقال من فرضية أحادية الجانب إلى فرضية أحادية الجانب مناقضة لها حتى يصل فى النهاية إلى مركب من الفرضيتين أكثر تماسكًا ويكون هذا المركب متجاوزًا للفرضيتين معًا"، وكان "كينج" مفكرًا متميزًا بمنطق البديل الثالث فى المواقف التى تنطوى على صراع، فإذا كان الحضور فى غرفة على وشك "الهجوم وذبح بعضهم بعضًا، كان "كينج" يثبت فى مقعده حتى ينتهى هذا التطاحن"، ورغم أن بعض الناس قد ينظر إلى سلبية "كينج"

1 Arendt and Beiner, *Lectures on Kant's Political Philosophy*, 42.

على أنها نقيصة، فإن آخرين يرون فى عادته فى الاستماع الهادئ جزءًا من عملية التفكير الإبداعى لديه، حيث قال أحد أصدقائه: "يتميز "كينج" بالقدرة المذهلة على الجلوس الساكن فى الاجتماعات الطويلة، وتلخيص ما قاله كل من حضر تلك الاجتماعات، وتحويله إلى نتيجة تروق للجميع"، وكان كثيرًا ما يستثير شخصًا ما "للتعبير عن أكثر الآراء تحررًا، ويشجع شخصًا آخر على التعبير عن أكثر الآراء تحفظًا". لقد كان هذا أشبه بلعبة يلعبها[1]. لقد كان الاستماع المتفهم، والحلول القائمة على التعاون الإبداعى خصيصتين متلازمتين لدى "مارتن لوثر كينج".

ومن الممكن أن ينبع التعاون الإبداعى من المزج المتعمد للقوى، أو دعم القوى المعارضة، ومع ذلك فغالبًا ما يتم التوصل للبديل الثالث الأكثر إثارة عندما يقيم الناس ارتباطات غريبة غير متوقعة.

ولنأخذ على هذا مثالًا من حديقة المدينة الصغيرة التى كانت تفتقر للتمويل، والتى سبق أن أشرنا إليها. لقد كانت تلك الحديقة معرضة للإغلاق، والصدام بين أصحاب الحيوانات الأليفة ومعارضيهم. فى ذلك المثال، لم يكن لدى أى من الأطراف المهتمة أية فكرة عن كيفية التوصل إلى النتيجة التى اتفقوا عليها والتى كانت تتمثل فى حديقة جميلة نظيفة دائمة لأصحاب الحيوانات الأليفة ولغيرهم؛ ولذلك بدءوا البحث عن بديل ثالث. لا يتذكر أحد هؤلاء الناس من منهم توصل إلى فكرة إقامة جبانة للحيوانات الأليفة، ومع ذلك فقد اتضح أن هذه الفكرة كانت أساس الحفاظ على الحديقة وتجديدها. لم تأخذ الجبانة مساحة كبيرة، وأتاحت للناس أن يخلدوا ذكرى حيواناتهم الأليفة الميتة التى كانت تستمتع بزيارة الحديقة، ووفرت الأموال التى كانت الحديقة بحاجة ماسة إليها للبقاء. لقد كان أصحاب الحيوانات الأليفة يتبرعون لتمهيد طرقات الحديقة ورعاية الأعشاب والأشجار بها. وتم تخصيص منطقة فى الحديقة يمكن للحيوانات الأليفة أن تمرح فيها كما تريد، وقام أصحاب هذه الحيوانات بمتابعة الحديقة للحفاظ على نظافتها. وهكذا، فقد أنقذت الحيوانات الأليفة الحديقة من الإغلاق، وشعر الجميع بالسعادة بسبب التوصل لهذا البديل الثالث.

أحيانًا ما يؤدى بديل ثالث بسيط إلى حل لغز أكثر تعقيدًا، ففى عام ١٩٩٢ ظهر بكثافة نوع جديد ومخيف من مرض الكوليرا اجتاح الهند، فما كان من السياسيين والعاملين بالمجال الطبى إلا أن وجهوا الاتهامات لبعضهم، وتركزت المواجهة على تكاليف وصعوبة تنقية مياه الشرب فى المناطق الأكثر تأثرًا بالوباء فى البلاد. وأثناء ذلك التجاذب، كان أحد العلماء الهنود – وهو "آشوك جادجيل" – يفكر فى طريقة لتنقية مياه الشرب دون

1 David J. Garrow, *Bearing the Cross: Martin Luther King, Jr., and the Southern Chri - tian Leadership Conference* (New York: Harper Collins, 2004), 46, 464.

الاستعانة بالمواد الكيميائية مرتفعة السعر أو غلى الماء الذى يحتاج لكميات هائلة من الطاقة. ولقد توصل هذا العالم إلى أن الأشعة تحت البنفسجية تقتل البكتيريا عندما نزع غطاء مصباح فلورسنت عادى ثم سلط ضوء المصباح على حوض من الماء الملوث فطهرت الأشعة تحت البنفسجية الماء فى فترة قصيرة.

بينما كان الآخرون يتجادلون بشأن السياسات وتمويل البحوث والاستثمار فى البنية التحتية، استطاع "جادجيل" أن يقدم ماء أكثر نقاء من ماء الصنبور من خلال الأشعة فوق البنفسجية. وقد أصبحت هذه التقنية تستخدم بصورة واسعة عبر العالم، وذلك لأن تكلفة تنقية طن من الماء من خلالها لا يتجاوز نصف سنت أمريكى.

يتضح من خلال "أشوك جادجيل" أن البديل الثالث يمكن أن ينتج عن إقامة علاقات تبدو غريبة وسط الأمور المعروفة والمألوفة. ليس المطلوب عبقرية ولا بحوثًا موسعة، بل المطلوب هو نوع مختلف من التفكير، أو كما قال "ألبرت سنت – جيورجى" الحاصل على جائزة نوبل: "تتكون الاكتشافات من رؤية ما رآه كل الناس، والتفكير فيما لم يفكر فيه أحد".

واختراع الحاسوب مثال رائع لتوضيح مدى نجاح تلك الارتباطات التى تبدو غير ممكنة. فى القرن الثامن عشر، كان صناع الحرير الفرنسيون فى مدينة ليون يعانون الأخطاء المكلفة التى كانت تفسد حريرهم المنسوج على النول، وكان عامل حرير شاب اسمه "بازيل بوكون" يعرف أن سبب هذه الأخطاء هو أنه لا بد من إعادة ضبط النسيج الحريرى كل مرة يتم فيها رفع النول. وكانت هذه العملية مرهقة وتؤدى لحدوث أخطاء.

وكان والد "بوكون" صانع أرغون وفى مرحلة معينة، أقام ذلك الشاب علاقة بين نسج الحرير، والقالب الورقى الذى كان والده يستخدمه كدليل لثقب أنابيب الأرغون؛ فقام بإحداث ثقوب فى قطعة من الورق المقوى، واستخدمها لتوجيه إبر النول حتى يظل النسيج الحريرى متسقًا. وقد أحدث ابتكار ثقب الورق المقوى نقلة فى صناعة المنسوجات من العمل اليدوى للعمل الآلى، وهو ما ساعد بدوره فى تسريع الثورة الصناعية.

وبعد ذلك بقرن من الزمان، فحص "هيرمان هوليريث" – وكان مهندسًا أمريكيًا فى الحادية والعشرين من عمره ويعمل فى مكتب الإحصاء والتعداد الأمريكى – الورق المقوى المثقوب، فخطرت له فكرة أن الأسلاك الكهربية يمكن ربطها من خلال ثقوب فى ورق مقوى مثقوب مثل الإبر فى نول الحرير، وبذلك استطاع اختراع آلة لجدولة بيانات الإحصاءات. وقبل ذلك الاختراع، كان تعداد السكان فى الولايات يتم بالصورة اليدوية ويحتاج إجراؤه إلى ثمانية أعوام. وعندما تم استخدام آلة الورق المقوى المثقوب التى اخترعها "هوليريث" فى إحصاء عام ١٨٩٠، لم تستغرق عملية الإحصاء إلا بضعة أشهر. وحتى يستطيع تصنيع الكثير من هذه الآلة، فقد أسس "هوليريث" شركة صغيرة أصبحت تعرف باسم شركة آى

بى إم. وعلى مدار الخمسين عامًا التالية تطور الحاسوب الإلكترونى من الفكرة الأساسية لدى "هوليريث". إنك إذا نظرت إلى الحاسوب اليوم، فلن يكون من السهل أن تتصور الروابط غير المحتملة بين أنابيب الأرغن، وأنوال الحرير، ومكتب الإحصاء الأمريكى التى أدت إلى تطور جهاز الحاسوب. ومع ذلك، فإن هذه الأنواع من الارتباطات العرضية هى ما يجعل التعاون الإبداعى يحدث.

لعلك تقول: "حسنٌ، ولكن هذه الارتباطات تمت عبر قرون، ونحن نريد حلولاً فورية!".

من الواضح أنه ليس بإمكانك أن تُوجد بالقوة ارتباطات مثل هذه، ومع ذلك فإن بمقدورك إيجاد بيئة يزداد احتمال وجود مثل هذه الارتباطات فيها. يمكنك أن تسرع من وتيرة هذه العملية، وتدعم الارتباطات الغريبة غير المتوقعة التى تؤدى إلى ظهور أفكار ثورية رائعة.

وإليك مثالًا واحدًا. ثار صراع سياسى وبيئى وإنسانى كلاسيكى فى القرن العشرين بشأن محاولات القضاء على مرض الملاريا. وكان هذا الوباء القاتل المستوطن فى البلاد الاستوائية يصيب أكثر من ٢٥٠ مليون إنسان سنويًّا، ويحصد ملايين الأرواح معظمهم من الأطفال والمسنين. وتنتشر الملاريا بسبب بعوضة الأنوفيليس التى تُدخل طفيل المرض فى تيار دم الشخص الذى تلدغه.

وعلى مدار فترة ما فى منتصف القرن الماضى سيطرت المبيدات الحشرية مثل الدى دى تى على البعوض، فانخفضت الوفيات الناتجة عن الملاريا إلى أن أدرك العلماء أن مادة الدى دى تى *لا تقتل الحشرات الضارة فقط، بل تقتل أيضًا الطيور وغيرها من الحيوانات البرية ويحتمل أن تسبب إصابة الإنسان بالسرطان. وفى عام ١٩٦٢، قرعت "ريتشل كارسون" ناقوس الخطر فى كتابها Silent Spring، والذى أكدت فيه أن المبيدات الحشرية الكيميائية قد تسمم البيئة لكل الكائنات الحية*، وفى النهاية تم منع استخدام مادة الدى دى تى بصورة شبه كاملة، فعاود مرض الملاريا الظهور بقوة.

اختلف السياسيون والعلماء، فقال بعضهم إن منع استخدام مادة الدى دى تى أدى إلى وفيات لا ضرورة لها، وأن مزايا استخدام هذه المادة تزيد بكثير على مخاطرها، وقال آخرون إن مادة الدى دى تى مادة خطيرة، وإن البعوض قد طور مناعة ضد المبيدات الحشرية على أية حال. وفى حين كان من يفكرون بعقلية البديلين فى جدل محموم فيما بينهم، طلبت مؤسسة "بيل" و"ميلندا جيتس" من الخبراء من مختلف التخصصات أن يجتمعوا معًا للتوصل لبديل ثالث لإيقاف الملاريا؛ وكان من بين هؤلاء الخبراء باحثون طبيون، وعلماء تشريح حشرات، ومهندسو برمجيات حاسوبية، وعالم فيزياء فلكية، بل وعالم صواريخ. وعندما سادت روح التعاون الإبداعى بين هؤلاء الخبراء بدأت البدائل تتوافق.

اقترح عالم الصواريخ استخدام أشعة الليزر للقضاء على البعوض، فقلب الجميع أعينهم وضحكوا، ومع ذلك فقد اكتسبت هذه الفكرة زخمًا فى النهاية، حيث أجرى مهندسو البصريات تجارب باستخدام أشعة الليزر الزرقاء التى تستعمل فى أجهزة الدى فى دى العادية. وبدأ المبرمجون الحاسوبيون فى ابتكار برنامج حاسوبى لتوجيه أشعة الليزر، وقد جمع مبتكر اسمه "إريك جونسون" كل هذا معًا وأضاف إليه أجزاء وجدها على الإنترنت، فكانت النتيجة (سلاح دمار البعوض) الذى يصيد بعوض الأنوفيليس من الهواء. وكان هذا السلاح الجديد غير ضار للبشر أو الحياة البرية حيث تم تصميم الليزر بدقة بالغة بحيث يمكن توجيهه للبعوضة وفقًا لاهتزازات أجنحتها ثم يسقطها بدفعة صغيرة جدًّا من الضوء. تم تزويد أسوار محيطية بهذا النوع من الليزر، وكانت هذه الأنواع من الليزر تستطيع حماية قرية كاملة من الإصابة بالملاريا.

لقد كان السور المضاد للبعوض فكرة واحدة ثورية بين الكثير من الأفكار الأخرى، حيث اقترح الفريق الذى أنشأته مؤسسة جيتس أيضًا إخراج طفيل الملاريا، وذلك من خلال خداع البعوض بأهداف كاذبة، أو إحداث تغيير جينى فى الطفيل نفسه. كانت هذه مجرد بداية فقط[1]. كانت الحرب بين قوة الدفاع عن الدى دى تى والقوة المناهضة له تبدو مفتقرة للإبداع مقارنة بالقوة الإبداعية لهذا الفريق الذى كان عازمًا على إيجاد بديل ثالث – أو العديد من البدائل الثالثة.

ماذا نتعلم من منبع التعاون الإبداعى؟ إننا نعرف أن التعاون الإبداعى لا يوجد فى المناخ الذى يسوده التفكير بعقلية البديلين، ونعرف أنه من المفيد أن نحرر عقولنا من الروتين اليومى المعتاد، وأن التعاون الإبداعى يتطلب البحث عن شىء جديد تمامًا. إننا نعرف أن التعاون الإبداعى يتطلب استماعًا متفهمًا وانفتاحًا صادقًا للأفكار المتنوعة.

كل هذا صحيح، وهناك أيضًا ما هو أكثر منه. هناك شىء قوى، ويصعب فهمه يتعلق بالمخ الإنسانى ونستطيع أن نستفيد منه، وهذا الشىء يكمن فى الواقع الرائع المذهل للمليارات المليارات من الوصلات العصبية. إن المخ الإنسانى مصمم بحيث يقيم ارتباطات غريبة وغير متوقعة وغير مألوفة من الممكن أن تؤدى للتوصل لأفكار مذهلة، وكلما زادت قدرتنا على توظيف هذه القدرات المذهلة التى نملكها، زادت قدرتنا على التصور، والتركيب، والتكوين، وتجاوز الوقت والظروف الحالية والوصول إلى التعاون الإبداعى.

---

1 Lisa Zyga, "Scientists Build Anti–Mosquito Laser," physorg.com, March 16, 2009, http:// www.physorg.com/news156423566.html; Jennifer 8 Lee, "Using Lasers to Zap Mosquitoes," *New York Times*, February 12, 2010, http://bits.blogs.nytimes.com/2010/02/12/ using–lasers–to–zap–mosquitoes/.

والآن دعنا نَرَ كيف نستطيع أن نوجد – عن قصد – بيئة لهذا النوع من التعاون الإبداعى.

*المسرح المسحور*

يقول "هيرمان هيس" فى روايته *Steppenwolf* إن الشخصية الرئيسية فى الرواية – "هارى" – كان يشعر بأنه عالق فى عالم يسوده تفكير بأسلوب البديلين، وكان "هارى" غاضبًا من الحياة التقليدية التى يضطر إلى أن يعيشها حيث تم كل ما ينبغى أن يتم من تفكير، وكان يتوق لشىء أكثر. وذات يوم يقابل "هارى" موسيقيًّا غامضًا يقوده إلى غرفة سرية تسمى "المسرح المسحور" مكتوب على بابها "للمجانين فقط، ثمن تذكرة المسرح: عقلك".

وبداخل المسرح المسحور – أى بداخل "عالم لا نهائى من الأبواب والمرايا السحرية" – كما يقول المؤلف – رأى "هارى" صورًا كثيرة بعضها مبهج وبعضها كئيب. ورأى أيضًا الكثير من الحيوات الممكن له أن يعيشها، وانتابه شعور قوى بالحرية، حيث يقول: "كان بالهواء سحر، وكان الدفء يغمرنى ويحملنى فى الهواء برفق"، وكان "هارى" قد "فقد الإحساس بالوقت"، وأدرك أن كل إنسان "عالَم متنوع، وسماء متجمعة فى مجموعات، وفوضى من الأشكال والحالات والمراحل، والموروثات، والإمكانات"، والأهم من كل شىء أنه تعلم كيف يضحك – يضحك على رؤاه الغريبة المتطرفة ورؤى الآخرين الغريبة والمتطرفة[1].

إن أفضل بيئة لإيجاد البديل الثالث هى "المسرح المسحور"، حيث كل الاحتمالات مطروحة، وحيث يستطيع كل شخص أن يقدم إسهاماته، وحيث لا توجد أية فكرة ممنوعة. عندما يكون كل شىء ممكنًا لكل فرد، وعندما يتخلى الناس عن تكبرهم وغرورهم فى اعتقادهم بامتلاك أفكارهم لأن كل الأفكار فى هذه الغرفة مؤقتة، حيث يستطيع الناس اقتراح حل معين فى لحظة ما ثم يقترحون بعد ذلك بلحظة حلًا يتناقض تناقضًا تامًّا مع الحل الأول دون أن يهتموا كثيرًا بمدى الاتساق بين الحلين.

قال "رالف والدو إيمرسون": "إن الاتساق الأحمق هو ما تحرص عليه العقول الضعيفة"، وكان يقصد بهذا أن نتحرر من سطوة أفكارنا علينا، بل أن نتحرر منها إذا توصلنا لأفكار أفضل. فى المسرح المسحور لا يفوز الشخص بشىء بسبب اتساق أفكاره؛ فليست هناك فكرة نهائية، حيث يتم الترحيب بكل الأفكار حتى لو كانت – وخاصة لو كانت – أفكارًا مجنونة، ورغم كل شىء، فكم عدد الاختراعات التى بدأت كما لو كانت فكرة مجنونة لدى

1 Hermann Hesse, *Steppenwolf* (New York: Macmillan, 2002), 59, 164–65, 205.

شخص ما؟ ولذلك السبب يضحك الناس كثيرًا على أنفسهم وعلى غيرهم فى المسرح المسحور، وهو ما ينبغى عليهم فعلًا.

يتطلب دخول المسرح المسحور تحولا مؤقتًا فى النموذج، بمعنى تعليق إصدار الأحكام، وعدم المجادلة أو الانتقاد، أو المصادرة على آراء الآخرين، فكل ذلك يأتى فى مرحلة تالية. إن دخول هذا المسرح أشبه باللعب منه بالعمل، وبالبداية منها بالنهاية، وبالاقتراح منه للحل. إنه مكان لبناء نماذج وهدم أخرى، والبدء من جديد. فى المسرح المسحور "ينتظرنا ألف احتمال" – كما يقول "هيس".

وأى مكان يصلح لأن يكون مسرحًا مسحورًا رغم أن بعض الفرق والمؤسسات التى تقدر الإبداعية فعلاً تخصص مكانًا لهذا النوع من العمل، ومع ذلك، فأينما كان المسرح المسحور، فلا بد أن يتسع للجميع، ويتم الالتزام فيه بالمبادئ الأساسية التالية:

- اللعب. إنه ليس "واقعيًا" وعلى الجميع أن يعرف هذا.
- تجنب الإغلاق. تجنب الاتفاق أو أخذ الآراء، وتجنب إغواء الاقتصار على حل واحد.
- تجنب إصدار الأحكام على أفكار الآخرين أو أفكارك. اقترح كل ما يخطر على عقلك فلن يعاقب أحد بسبب ذلك. ليس المطلوب هنا الخروج من الصندوق فحسب، بل القفز منه.
- تكوين نماذج. ارسم صورًا على الحاسوب، وصمم مخططات، واضرب أمثلة تعليمية، واكتب مسودات مبدئية. أوضح ما تفكر فيه دون أن تمليه على أحد، وأظهره حتى يعرفه الجميع.
- اقلب الأفكار رأسًا على عقب. ناقض الحكمة التقليدية مهما بدا ذلك لك معكوسًا. "ماذا لو رصفنا الطرق بالمطاط، وصنعنا إطارات السيارات من الأسمنت؟ (والحقيقة أن هذا السؤال قد أدى إلى تطوير فكرة الأسفلت المطاطى، حيث يتم خلط المطاط الناتج عن الإطارات القديمة للسيارات بالأسفلت بغرض تقليل صوت ضوضاء السيارات على الطرق السريعة).
- العمل السريع. ضع سقفًا زمنيًا، بحيث يظل المجتمعون يتمتعون بطاقة مرتفعة ويتدفق التفكير الإبداعى بسرعة.
- توليد الكثير من الأفكار، الوفرة هى لب الموضوع، حيث ينبغى أن ينتعش التفكير ويزدهر، وينبغى أن تغطى الجدران برسوم تخطيطية، حيث لا يمكن توقع الفكرة الخام التى قد تؤدى إلى البديل الثالث. إذا لم يبدُ المسرح المسحور مثل غابة من الأفكار عندما تنتهى من العمل فيه، فإنك لم تكن تعمل بتعاون إبداعى فى ذلك المسرح.

يبدو المسرح المسحور شبيهًا بجلسات العصف الذهنى التى يعرفها الكثيرون، ومع ذلك فقد اكتشفت أن معظم جلسات العصف الذهنى لا تستهدف التوصل لأى شىء جديد، حيث نتوصل من خلالها فقط إلى بضع أفكار، ثم نختار واحدة منها ثم ينتهى الأمر، ونعتقد أن هذا إبداع. ومع ذلك، فإننا لا نستطيع أداء هذا النوع من العمل إذا كان نموذجنا خاطئًا – أى كان نموذجًا قائمًا على إصدار الأحكام، أو يتبع مبدأ الدفاع عن الذات. إن النموذج هو المهم هنا، حيث لا بد أن يكون لدينا الاستعداد لأن نعيش لفترة فى غرفة "للمجانين فقط".

قد يبدو لك كل ما سبق غير مريح فى البداية، ولكنك مع زيادة التزامك بهذه القواعد الأساسية، ستزداد رغبة فى معرفة ما سيحدث، وستشعر بما يشعر به الرسام المبدع؛ وذلك لأن البديل الثالث الناتج عنه سيكون أصيلًا ومميزًا بدرجة مذهلة. يقول معظم الرسامين إنهم لا يعرفون الشكل الذى ستكون عليه إبداعاتهم حتى ينتهوا منها، وقال "ماكس ويبر" – وهو رسام معاصر رائد": "أثناء جهدى الإبداعى المتواضع، أعتمد اعتمادًا هائلًا على ما لا أستطيع معرفته بعد، وعلى ما لم أفعله بعد" [1].

لا شك أن مكان المسرح المسحور أصبح يشغل مساحة العالم كله؛ لذلك فإن البحث عن البديل الثالث لم يعد يعتمد على المقابلة المباشرة بين الناس فى المسرح المسحور، ناهيك عن الاجتماعات الرسمية. فى ظل شبكات التواصل الاجتماعى، وأجهزة مثل أجهزة الحواسيب الكفية، والهواتف المحمولة، والروابط اللاسلكية التى تربط بين أقاصى الأرض من مانهاتن إلى سيدنى، ومن قرية نائية فى بيرو إلى قاعدة المخيم فى جبل إفرست، من المؤكد أن قدرتنا على التعاون الإبداعى مع أناس من كل أنحاء العالم قد تضاعفت. لقد أصبح الناس يرتبطون بعقولهم – على الصعيد الافتراضى – حول أصعب ما يواجهنا من تحديات، ويقدمون لنا أفكارهم من خلال خبراتهم، الشخصية والمهنية، والبيانات من خلال البحوث الفعلية الواقعية، وأفكارهم الإبداعية. إن ظاهرة الشبكة العنكبوتية للمعلومات هى تعاون إبداعى على نطاق كونى.

يمكنك الآن أن تطرح سؤالاً مهمًا وتحصل على تعاون إبداعى من العالم بأسره. إن جمال التعاون الإبداعى على شبكة المعلومات الدولية هو أنه ليس من الضرورى أن تكون حاضرًا فيه، فإنه يواصل العمل فى غيابك. وإذا كانت المشكلة التى تطرحها واقعية بما فيه الكفاية ووجدت الجمهور المناسب، فإن السؤال الذى تطرحه سيخلق حركة دائمة، ويولد أفكارًا جديدة، وإلهامات غير متوقعة، وبدائل ثالثة – بل المزيد من الأسئلة. وحتى إن وجدت

1 Carl Rogers, On Becoming a Person (New York: Houghton Mifflin, 1995), 23.

أنت إجابة جيدة عن سؤالك، فسيواصل آخرون استكشاف ذلك السؤال، ويتجاوزونك كثيرًا فى هذا الصدد.

ستسمع المتشككين يسخرون من فكرة المسرح المسحور، حيث لا يستطيعون تقبلها، وسيحاولون أن يظهروك بمظهر الأحمق لاقتراحك لها. إن هؤلاء يخافون من داخلهم من هذه الفكرة لاعتقادهم أنها تعرض كرامتهم للخطر. ولكنهم مخطئون. إن أفضل مكان لتحفيز التعاون الإبداعى هو معمل – فعلى أو افتراضى – تحكمه قائمة القواعد السابقة؛ ففى هذا المعمل فقط استطاع فريق مكافحة الملاريا التابع لمؤسسة جيتس أن يتوصل إلى أفكار غريبة وجديدة مثل إطلاق أشعة الليزر على البعوض. والله وحده يعلم كم طفلًا أنقذ هذا الفريق حياته. لم يكن "ألبرت آينشتاين" يمزح عندما قال: "إذا لم تبدُ أية فكرة عبثية فى بدايتها فلا أمل منها".

يولى معظم قادة الأعمال اهتمامًا كبيرًا بالإبداعية؛ ففى استطلاع رأى شهير تم إجراؤه لصالح شركة آى بى إم، صنف ألف وخمسمائة رئيس تنفيذى لمؤسسات فى ستين دولة، وفى ثلاثة وثلاثين مجال عمل الإبداعية على أنها: "القدرة القيادية رقم واحد فى المستقبل" [1]. يريد كل قائد من تابعيه أن يتحلوا بالإبداعية، ولكن الإبداعية – كما يقول القائد فى مجال الإبداعية" إدوارد دى بونو" – لا يمكن أن "تتحقق من خلال الحث عليها بصورة غامضة"؛ فهى تحتاج "الإجراءات متمهلة وعملية" [2]، ولعلك تدرك الآن أن عملية البديل الثالث تبدو بسيطة وارتجالية، ولكن ذلك لا يعنى أنها غير منضبطة. ومن الواضح أن التفكير بمنطق البديل الثالث ممارسة ممتازة بالنسبة للشركات.

وهذا لا ينطبق على مجال إدارة الشركات فحسب، فأية جماعة تستخدم نموذج المسرح المسحور، ستتفجر قدراتها الإبداعية، حيث تتوارى الطاقة الدفاعية وتعلو الطاقة الإبداعية. وقد أكد "كارل روجرز" هذا فقال:

> *"لقد اكتشفت أننى إذا استطعت تهيئة مناخ يتميز بالصدق والتقدير والفهم، فإنه تنتج عن هذا نتائج مثيرة. لأن الأفراد والجماعات تنتقل فى ظل هذا المناخ من التصلب للمرونة، ومن إمكانية التنبؤ بسلوكياتهم إلى الإبداعية التى لا يمكن توقعها"* [3].

---

1 Austin Carr, "The Most Important Leadership Competency for CEOs? Cr - ativity," F*astCompany*, May 18, 2010, http://www.fastcompany.com/1648943/creativity–the–most–important–leadership–quality–for–ceos–study.

2 Edward de Bono, *Lateral Thinking: Creativity Step by Step* (New York: Har - erCollins, 1973), 7.

3 Rogers, *A Way of Being*, 43.

### *الخطوة ٤ : التوصل للتعاون الإبداعى*

كيف نعرف أننا توصلنا إلى بديل ثالث؟

*عندما يشعر جميع الأطراف بالإثارة*، وعندما يتلاشى العبوس والدفاعية والمقاومة، حيث يصحب التوصل للبديل الثالث دفقة من الحركة الإبداعية، ونشعر بهذه الدفقة ونلاحظها. عندما نلحظ "قفزات نوعية" فى فهمنا، و"خبرات ذروة" لوجودنا فى حالة "تدفق"، وعندما تملأ الجو نشوة الاكتشاف، وبهجة طفولية لرؤية شىء قيم لم نفكر فيه من قبل، ولا نستطيع الانتظار حتى نخبر الناس بما اكتشفناه. يقول المؤلف "بوليفار جيه. بونو" عن مغامرة التعاون الإبداعى: "يحب الأطفال لعبة الغميضة؛ لأنهم يشعرون بمتعة عندما يجدون شيئًا خفيًّا. إننا نحب اكتشاف الكنوز المخفية، وهذا هو الشىء الذى نريد أن نحكى عنه للآخرين" [1].

*إننا نعرف أننا وصلنا للبديل الثالث عندما نتحرر من سيطرة المواجهات القديمة والافتراضات القديمة لدينا، حيث يباغتنا البديل الجديد ويغمرنا ببساطته، وتكون نتيجة ذلك أن نغير طريقة تفكيرنا تغييرًا جذريًّا*. إن البديل الجديد ليس حلًا وسطًا يتنازل فيه كل طرف للتوصل لاتفاق وما يتضمنه ذلك من شعور بالاستياء، أما البديل الثالث فإنه يغير علاقاتنا بخصومنا القدامى، حيث نصبح فجأة شركاء وليس أعداء متحاربين.

*إننا نعرف أننا وصلنا للبديل الثالث عندما نشعر بإلهام ناتج عن هذا البديل*، حيث نرى الأمور واضحة بصورة مفاجئة، ونتساءل عن سبب عدم رؤيتنا لها بهذا الوضوح من قبل. إننا عندما نفهم التعاون الإبداعى الفهم الصحيح، نجد أنه أعلى صور النشاط فى الحياة – الاختبار والإظهار الحقيقيين لقدراتنا كأفراد، وعائلات، وفرق عمل، ومؤسسات. وأعتقد أن ضعف التعاون الإبداعى هو أحد أعظم المآسى فى الحياة؛ وذلك لأن غياب التعاون الإبداعى يعنى عدم الاستفادة من الكثير من القدرات، وعدم تطويرها. يعيش الناس غير الأكفاء حياتهم بدون توظيف كل قدراتهم، ولا يدخلون حالة التعاون الإبداعى إلا بطرق بسيطة فى حياتهم. وفى المقابل، فإن التعاون الإبداعى يركز على مواهبنا وأفكارنا المتفردة، وتنوع وجهات نظرنا تجاه أصعب التحديات، وهو ما قد تكون نتائجه مذهلة. إننا نوجد من خلال التعاون الإبداعى بدائل جديدة – إجابات لم نتوصل إليها قطُّ من قبل – تشبع أقصى احتياجاتنا.

*إننا نعرف أننا وصلنا للبديل الثالث لأنه ينجح*؛ فالبديل الثالث ليس تحسنًا تدريجيًّا متمهلًا، بل هو كشف مذهل وقفزة نوعية للأمام، وتنتج عنه منتجات، وخدمات، وشركات، بل ومجالات عمل كاملة. إنه يحدث ثورة فى العلاقات الإنسانية، وذو قيمة هائلة لمن يتوصلون إليه، وذلك عادة لأنه يبهج بقية العالم.

---

1 Bolivar J. Bueno, *Why We Talk* (Kingston, NY: Creative Crayon Publishers, 2007), 109.

كيف – إذن – نتعرف على البديل الثالث؟ إنه هو البديل الذى يتوافق مع المعايير التى وضعناها لقياس نجاحاتنا، وهو ما يؤدى إلى إنجاز ما نحتاج لإنجازه، ويتضمن النتائج التى نريدها جميعًا. إنه يغير أصول اللعبة، ويتيح للجميع أن يفوزوا فيها.

وباختصار، فإن نموذج "أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًّا" يتجاوز بك الحرب ويصل بك للسلام.. ليس بمعنى غياب الصراع فحسب، بل الانتقال إلى احتمالات وإمكانات جديدة أيضًا. إنه يعلى من شأن الاختلافات بدلًا من أن يرفضها أو يتجاهلها. إنه يتضمن عقلية الوفرة – أى الاعتقاد بأن هناك الكثير الذى يحتاج لاكتشافه ومشاركته، وهناك حلول، وأوضاع اجتماعية جيدة، ومكاسب، وتقدير، وإمكانات. وهذا النموذج هو نقيض نموذج الهجوم لأنه نموذج للإبداعية.

وقد يكون من المخادع أن نطلق على لحظة التعاون الإبداعى "خطوة" فى التوصل للبديل الثالث، وأنا شخصيًّا أفضل أن أسمى هذه اللحظة "عثرة" أو "قفزة"، فهى رائعة وغير متوقعة على أقل التقديرات بالإضافة إلى أنه ليست هناك ضمانات لأنْ نتوصل لها أصلًا، ومع ذلك فإن ثمار هذه اللحظة رائعة لدرجة أننا نواصل العمل عليها حتى نصل إلى البديل الثالث دون احتمالية لأن نرضى بأقل منه.

## التوصل للبديل الثالث فى حياتك

ستقرأ فى هذا الكتاب عن الكثيرين من الناس – أناس عاديين، وعمال، وأطباء، ورجال شرطة، وعاملين بالمبيعات، وفنانين، وآباء – بالإضافة إلى القادة فى الشركات وفى مجال التعليم وفى الحكومة الذين قرروا عدم الرضا بأى شىء أقل من البديل الثالث. وسترى أن الكثيرين من هؤلاء قد استطاعوا تجاوز ما كان يبدو كأنه صراع لا حل له لإيجاد مستقبل جديد لأنفسهم ولبقية العالم. وكل قصة من هذه القصص دعوة لك للتوصل إلى البديل الثالث فى تعاملك مع ما يواجهك من تحديات وفرص.

تحذير: هذه القصص قد تكون مفيدة جدًّا كما قلت. ربما كان شخص معين أو مؤسسة معينة نموذجًا رائعًا للبديل الثالث، ومع ذلك فربما انحرف بعد ذلك وأصبح مثالًا لا يحتذى؛ فالناس لديها نقاط ضعف وغير متسقين دائمًا مع مبادئهم. وأحيانًا ما يترك القادة ذوو الرؤية والمتعاونون تعاونًا إبداعيًّا المؤسسات التى يقودونها ويحل محلهم أناس ذوو نماذج مختلفة جدًّا. ربما تغيرت التوجهات؛ لذلك فليس الهدف من القصص التى أقدمها فى هذا الكتاب أن ألزمك بتقليد شخص معين أو مؤسسة محددة، بل هدفها توضيح مبدأ وعملية التعاون الإبداعى. تعلم من النجاح، وتعلم من الفشل، وضع المبدأ نصب عينيك، وعندئذ ستتمكن بسرعة من القوة التحويلية للبديل الثالث فى كل مجال مهم من مجالات حياتك.

يناقش فصل "البديل الثالث فى العمل" فى هذا الكتاب كيفية اكتشاف الحلول القائمة على البديل الثالث فى مجال العمل، وسترى كيف تستطيع أن تنجح فى عملك وفى إدارة شركتك ما دمت تتعاون تعاونًا إبداعيًّا مع الآخرين.

ويناقش فصل "البديل الثالث فى البيت" كيفية تأسيس عائلة تتميز بالإيجابية، والدعم، والإبداع وسط عالم تملؤه العائلات التى يتصارع أفرادها، وتتعرض فيه أهم العلاقات الإنسانية للتهديد.

وفى فصل "البديل الثالث فى المدرسة"، سنتجاوز المشاحنات بشأن التعليم، وننتقل إلى كيفية تحويل حياة أبنائنا للأفضل ومساعدتهم على التفكير بمنطق البديل الثالث مما يسهم فى تغيير حياة كل الناس للأفضل.

وفى فصل "البديل الثالث والقانون"، نوضح كيفية تغيير ثقافتنا من ثقافة يسودها التقاضى والخلافات القانونية إلى ثقافة يسودها الفهم والتفهم والتعاون الإبداعى، والتوظيف الأفضل للطاقة والمواهب التى نهدرها فى محاربة بعضنا فى المحاكم.

أما فصل "البديل الثالث فى المجتمع"، فيناقش كيفية التغلب على القوة المشتتة فى مجتمعاتنا، وإيجاد بديل ثالث للمشاكل الحادة مثل الجرائم، والأمراض، وتدهور البيئة، والفقر.

ويدور فصل " البديل الثالث فى العالم" حول كيفية التسامى على الصراعات التى تهدد بتمزيق العالم الذى نعيش فيه، وستقرأ فيه عن أناس مميزين تولوا دور صانع السلام.. وهو أرقى صور التعبير عن التعاون الإبداعى.

ويأتى الفصل الأخير "الحياة وفقًا للبديل الثالث" ليقدم فكرة "الحياة التصعيدية"، وهو ما يعنى بالنسبة لى أن أكثر خبرات التعاون الإبداعى تنتظرنى، وأن أعظم إسهام أستطيع تقديمه لا يزال ينتظرنى. وهنا أتعامل معك تعاملًا شخصيًّا للغاية. إننى أقترب من عامى الثمانين ومن السهل أن أتقاعد، ولكننى لا أخطط للتقاعد والتحول لحياة الدعة والراحة، بل أرى أن مغزى حياتى والهدف منها يزداد رقيًّا مع الوقت.

وفى النهاية، فإن البحث عن البديل الثالث هو أعظم فرصة لتغيير طرق تفكيرنا، والتوقف عن المشاحنات غير المثمرة التى لا تؤدى بنا إلى أى شىء مفيد، وأن نفتح عقولنا، ونستمع لبعضنا، ونبتهج بالحياة الجديدة التى يستطيع كل منا أن يوجدها للآخر. أى شىء يستطيع أن يؤدى إلى الحلول الجديدة المذهلة التى نحتاج إليها بشدة عندما تواجهنا أصعب التحديات إلا البديل الثالث؟ إن طريقتنا فى التفكير التى تسيطر عليها المصالح الشخصية التى تؤثر تأثيرًا هائلاً وتسيطر عليها المصادمات أثبتت حتى الآن فشلها فى تخفيف حدة الفقر، والمرض، والاستعباد متعدد الصور الذى يعانيه البشر. إن البديل الثالث ليس مجرد "ممارسة أو أسلوب أفضل" بل هو حتمية أخلاقية.

## علم لتتعلم

إن أفضل طريقة لاستيعاب محتوى هذا الكتاب هى أن تعلم شخصًا آخر محتوياته، فالجميع يعرفون أن المعلم يتعلم أكثر بكثير من الطالب. لذلك؛ أوجد شخصًا ما – زميلًا، أو صديقًا، أو أحد أفراد العائلة – وعلمه ما نتوصل إليه من أفكار فى هذا الكتاب. اطرح الأسئلة المثيرة التالية، أو ابتكر أسئلة مثيرة غيرها:

- عرِّف مبدأ التعاون الإبداعى. ماذا نتعلم من الطبيعة عن قوة التعاون الإبداعى؟ ما سبب الأهمية البالغة للتعاون الإبداعى لتحقيق النمو الشخصى والمهنى؟
- ما أوجه قصور التفكير بمنطق البديلين؟ وكيف يعيقنا عن التوصل لحلول للمشاكل الصعبة؟
- اشرح مبدأ البديل الثالث. اذكر أمثلة من حياتك أو من حياة آخرين رأيت الناس فيها يتوصلون لبديل ثالث حقيقى.
- صف كيف تحكم نماذجنا العقلية سلوكياتنا والنتائج التى نحصل عليها فى الحياة.
- لماذا يجد الناس طريقهم إلى "الحل الوسط العظيم"؟ وكيف يؤدى التفكير بمنطق البديلين إلى الشك والإحباط؟
- اشرح نماذج التفكير بمنطق البديل الثالث: "أنا أرى نفسى"، و"أنا أراك"، و"أنا أبحث عنك"، و"أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًّا"، ولماذا لا بد أن تكون هذه النماذج بهذا الترتيب نفسه؟
- ما "السرقة الحقيقية للهوية"؟
- عرِّف روح أوبونتو، وكيف تختلف هذه الروح عن التصنيف النمطى؟ ماذا نتعلم من قصة سجان نيلسون مانديلا عن التغلب على العقبات التى تواجه التعاون الإبداعى؟
- اشرح قواعد التواصل من خلال العصا الناطقة، وكيف يؤدى هذا التواصل إلى التعاون الإبداعى.

- حاول استخدام تواصل العصا الناطقة مع شخص تحتاج لأن تفهمه بصورة أفضل – مثل صديق، أو زميل، أو أحد أفراد العائلة. كيف يفيدك هذا؟
- ما سؤال البديل الثالث؟ اشرح خطوات عملية البديل الثالث.
- ما المسرح المسحور؟ وكيف تساعدنا قواعده على التوصل للتعاون الإبداعى؟

## جرب هذا

فـى الصفحـات التاليـة، ستجـد أداة تخطيـط "الخطـوات الأربـع للتعـاون الإبداعـى"، ودليـلاً لكيفية استخدام هـذه الأداة، استخدم هذه الأداة لتجـرب التوصل لبديل ثالث فى السيناريوهات التالية، أو أى سيناريوهات قد تتعرض أنت لها:

- يريد جيرانك إقامة باب خارجى فى نطاق أملاكهم، ولكنه سيحجب عنك منظر غابة صنوبر جميلة.
- حصل زوجك على وظيفة مرموقة جديدة فى شركة سريعة النمو، ولكن هذه الوظيفة تتطلب منكم الانتقال إلى مدينة أخرى، ولكنك لا تريد أن تترك المدينة التى تعيش فيها، أو تترك عملك وأصدقاءك فيها.
- هناك خلاف حاد مستمر بينك وبين مدرسة أو مدرس لابنك لا تعجبك أساليبه فى التدريس.
- تحب عملك فى شركة صغيرة قد تضطر لتسريحك أنت وزملائك بسبب ضعف عقود التشغيل.

**١ اطرح سؤال البديل الثالث:**

"هل لديك الاستعداد للبحث عن حل أفضل من كل الحلول التى توصلنا إليها حتى الآن؟" إذا كانت الإجابة بالإيجاب، فانتقل للنقطة الثانية.

**٢ عرف معايير النجاح.**

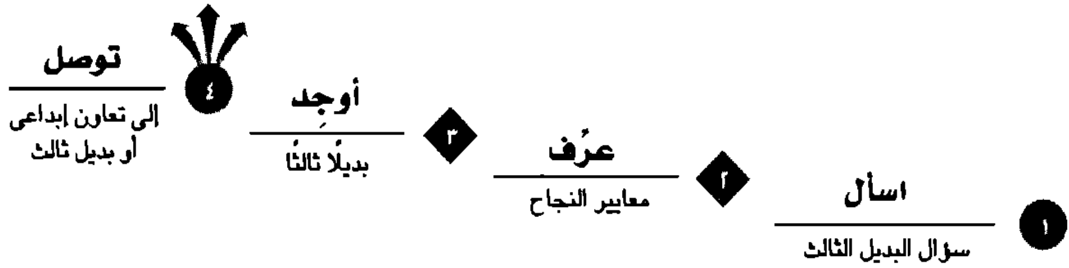
اكتب فى المربع التالى خصائص الحل الذى سيسعد الجميع، ما شكل النجاح الذى يريده الجميع؟ ما المهمة الحقيقية التى ينبغى أداؤها؟ ما الموقف الذى يفوز كل المشاركين فيه؟

**٣ أوجد البديل الثالث.**

اكتب فى المربع التالى (أو أضف إليه مربعات أخرى) النماذج، وارسم الصور، واستعر الأفكار، وغيِّر تفكيرك تغييرًا جذريًّا. افعل هذا بسرعة وإبداعية، ولا تصدر أى أحكام حتى تأتى اللحظة المثيرة التى تعرف عندها أنك توصلت لتعاون إبداعى.

**٤ توصل إلى التعاون الإبداعى.**

صف فى المربع التالى البديل الثالث، و – إذا أردت – كيفية تطبيقك له فى الممارسة.




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى.** ستساعدك هذه العملية على أن تضع مبدأ التعاون الإبداعى موضع التنفيذ. (١) أوضح استعدادك لإيجاد بديل ثالث. (٢) حدد معنى النجاح بالنسبة لجميع المشاركين. (٣) جرب البدائل حتى (٤) تصل إلى التعاون الإبداعى. استمع للأخرين بتفهم على مدار كل هذه العملية.

## كيف تصل للتعاون الإبداعى؟

### ١ اطرح سؤال البديل الثالث

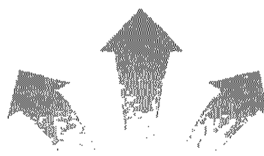
فى المواقف التى تتضمن صراعات أو إبداعًا يساعد هذا السؤال الجميع على تجاوز آرائهم الثابتة أو أفكارهم المسبقة باتجاه تطوير رأى ثالث.

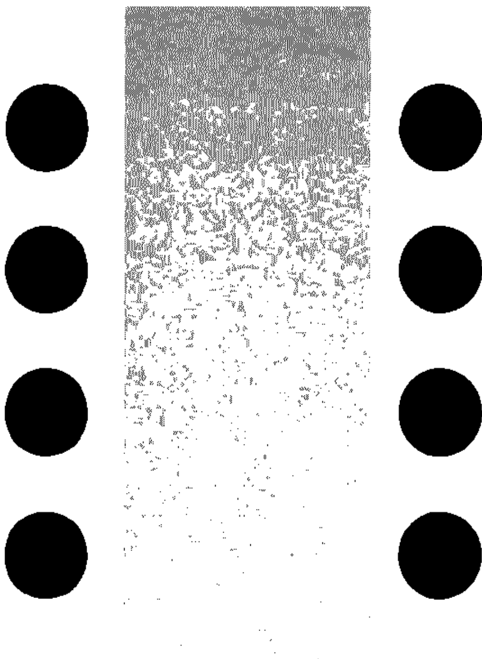
| ٢ عرِّف معايير النجاح | ٣ أوجِد البديل الثالث |
|---|---|
| اكتب قائمة بالخصائص أو فقرة تصف النتيجة الناجحة للجميع، وفى أثناء ذلك أجب عن الأسئلة التالية:<br>• هل يشارك كل الأطراف فى وضع هذه المعايير؟ هل نحصل على أكبر عدد ممكن من الأفكار من أكبر عدد ممكن من المشاركين؟<br>• ما النتائج التى نريدها فعلًا؟ ما الإنجاز الذى نريد إنجازه فعلًا؟<br>• ما النتائج التى تمثل "فوزًا" لكل الأطراف؟<br>• هل نتجاوز طلباتنا الراسخة لنتوصل لشىء أفضل؟ | اتبع الإرشادات التالية:<br>• اللعب. إنه ليس "واقعيًا" والكل يعرف أن هذا لعبة.<br>• تجنب الجدل العقيم أو المبتسر، أو أخذ الآراء فى هذه العملية.<br>• لا تصدر أحكامًا على آراء الأخرين – أو آرائك أنت نفسك .<br>• اصنع نماذج. ارسم صورًا على الحاسوب، ورسومًا بيانية، واضرب أمثلة تعليمية، واكتب مسودات مبدئية .<br>• حول الأفكار فى رءوس من تتعامل معهم. عارض الحكمة التقليدية.<br>• اعمل بسرعة. خصص سقفًا زمنيًا حتى تستمر الطاقة والأفكار فى التدفق بسرعة.<br>• ولِّد الكثير من الأفكار، فليس من السهل أن تتوقع أية فكرة ارتجالية قد تؤدى إلى البديل الثالث. |

### ٤ توصل إلى التعاون الإبداعى

ستدرك أنك توصلت للبديل الثالث عندما يشعر الجميع بالإثارة، والإلهام، والتحرر من الصراعات القديمة، ووفاء البدائل الجديدة بمعايير النجاح. تحذير: تجنب الخلط بين الحلول الوسط والتعاون الإبداعى؛ فالحل الوسط يؤدى إلى شعور بالرضا ولكنه لا يؤدى إلى شعور بالسعادة، ويعنى أن يخسر الجميع شيئًا فى حين أن التعاون الإبداعى يعنى فوز الجميع.

# البديل الثالث فى العمل





# ٣

# البديل الثالث فى العمل

"سيظل الإنسان حبيسًا فى غرفة يُفتح بابها للداخل ما دام لم يفكر
فى جذب الباب بدلًا من دفعه".
ـــ *"لودفيج فيتجنشتاين"*

إننا نعيش فى عالم تنهار فيه الأسوار، حيث نشهد صعود الاقتصاد الذى لا يعترف بالحدود. وبفضل التكنولوجيا، فقد أصبحنا نرى نهاية الأسوار المصطنعة التى تسجن العقل الإنسانى، ورغم ذلك فلا تزال الأسوار الأكثر تحديًا قائمة، وهى الأسوار بين الناس. إن هذه الأسوار غير مرئية ولكنها تمثل عقبات فى وجه الثقة والتواصل والإبداع. وعالم الأعمال حاليًا لا يستطيع تحمل وجود هذه الأسوار، فلك أن تتخيل التكلفة الباهظة التى يتكبدها الناس والمؤسسات عندما لا تتوافق المبيعات مع التسويق، أو عندما يسود مناخ من عدم الثقة بين العمال والإدارة، أو عندما يشعر الناس بعدم قدرتهم على الانفتاح والصراحة مما يؤدى إلى المناورات فى مجال العمل، والنميمة والغيبة، واحتكار الإدارة.

وأساس هدم تلك الأسوار هو القدرة الداخلية على أن نفكر بمنطق "نحن" وليس منطق "أنا"، عندما نستمع للآخرين بغرض الفهم، وعندما نؤمن بقوة بالبديل الثالث ــ أى أن هناك فعلًا شيئًا أفضل لم يحدث بعد ــ تحدث أشياء رائعة، وقد تحدث هذه الأشياء فى المؤسسة التى تعمل بها أو فى أية علاقة من علاقاتك.

يعرف الجميع أن مكان العمل ملىء بهذه الأسوار، فهناك أسوار بين فرق العمل، والأقسام، والإدارات، والمناصب الوظيفية. هناك أسوار بين المبدعين والعاملين بالحسابات.

هناك أسوار بين التنفيذيين والعمال، وهناك أسوار بين المؤسسات وعملائها، والرغبة فى الدفاع عن هذه الأسوار رغبة طبيعية، وهذا هو سبب الصراعات فى مكان العمل، وسبب المشكلة هنا هو التفكير بعقلية البديلين.

إذا نظرنا للمؤسسات نظرة أكثر إيجابية، فسنرى أنها مليئة بالصراعات؛ لأن بها عملًا يحتاج لإنجازه، ولكل إنسان مبدع مفكر موهوب فى هذه المؤسسة أفكار مختلفة بشأن كيفية إنجاز هذا العمل. وهذه الأفكار متعارضة ومتضاربة وغير متسقة، ولكنها أيضًا قد تكون مفيدة بل عبقرية.

وتختلف المؤسسات من حيث تعاملها مع الصراعات فبعضها يكره الصراع، وبعضها متسلطة ومهينة بقوة، ومع ذلك فإن معظمها تحاول "إدارة" الصراع. يأخذ المديرون دورات تدريبية فى كيفية تجنب الصراعات والسيطرة عليها وحلها؛ وذلك لأننا نؤمن بفرضية بأن الصراعات لا بد من تجنبها إن أمكن هذا، أو أن نسيطر عليها إذا لم نستطع تجنبها، أو أن حلها بسرعة حتى يعود التوافق بسرعة. وتتعامل الكتب التى تناقش حل الصراع مع حل الصراع كما لو كان عاصفة تهب، وأفضل أمل لنا هو أن نجتازها بأقل قدر ممكن من الخسائر.

ومع ذلك، فإن مشكلة الصراع فى مجال العمل ليست فى وجوده، بل فى وجود نموذج خاطئ لدينا بشأنه. إن استجابة التفكير بمنطق البديلين للصراع هى "الهجوم أو الانسحاب"، أما الاستجابة القائمة على التعاون الإبداعى؛ فتتمثل فى الترحيب بالصراع، والابتهاج به، والمشاركة فيه، واكتشافه. وعلى سبيل المثال:

- موظف يتحدث مع رئيسه عن "شىء غبى" تفعله الشركة. فى هذه الحال، يعتبر الرئيس النمطى أن ما يسمعه "شكوى"، بينما يعتبر الرئيس الذى يفكر بعقلية التعاون الإبداعى أن ما يسمعه "فكرة".
- فرد فى فريق يقول لمدير المشروع: "هلا فكرت فى أن نغير قليلًا طريقة تعاملنا مع هذا المشروع؟". هنا سيقول المدير النمطى لنفسه: "إن هذا الموظف يريد أن يعلمنى كيف أقوم بعملى"، بينما سيقول المدير الذى يفكر بعقلية التعاون الإبداعى لنفسه: "ينبغى أن أستمع لهذا الموظف".
- عامل يقول لقائد فريقه: "لا أستطيع العمل مع فلان وفلان". هنا يقول القائد النمطى لنفسه: "ها قد عدنا لصراع الشخصيات مرة أخرى"، فى حين يقول القائد الذى يفكر بعقلية التعاون الإبداعى: "هذه صرخة طلب للمساعدة".
- يظهر أحد كبار مديرى الشركة ليقول لك: "أنا هنا لمساعدتك"، فتقول لنفسك إن كنت نمطى التفكير: "عظيم! إنهم لا يظنون أننى أستطيع أداء هذا العمل. حسنٌ،

سألقن هذا الرجل درسًا"، فى حين ستقول لنفسك إذا كنت تفكر بمنطق التعاون الإبداعى: "عظيم! ماذا أستطيع أن أتعلم من هذا الرجل؟".

هذه الاستجابات النمطية متأصلة فى النموذج الذى يعتبر الاختلاف تهديدًا؛ لذلك عادة ما يحاول أصحاب هذا النموذج مهاجمة هذه الاختلافات أو الهروب منها لوجود نموذج دفاعى لديهم ناتج عن إحساسهم بعدم الأمان. ونحن نرى هذا لدى الرئيس التنفيذى للشركة الذى يهدئ من حدة الاختلافات فى الاجتماعات، ونراه فى فريق المشروع الذى ينسحب غاضبًا من غرفة الاجتماعات عندما تتعرض خططه للنقاش أو الانتقاد، ونراه فى مدير المبيعات المشاكس الذى يدير منطقته بأسلوب: "إما أن تؤدى العمل بطريقتى أو ليس لك مكان معى".

إن أمثال هؤلاء لا يدركون أن الصراع إشارة من الحياة؛ فالصراع عادة ما يثور عندما يفكر الناس تفكيرًا حقيقيًّا فيما يقومون به من عمل، إننى عندما أقول: "نعمة الصراع" أجد الناس تنظر لى باستغراب، ولكن ما أقصده من هذا التعبير هو أن المفكرين من الناس سيختلفون دائمًا، وأنهم إذا كان لديهم ما يكفى من مراعاة ليعبروا عن اختلافاتهم برحمة، فستكون هذه هدية علينا أن نقبلها منهم بامتنان.

من بين أكثر قادة الشركات فاعلية ممن أعرفهم قائد يبدأ اجتماعاته بالسؤال المثير: "ماذا يحدث لو استطعنا تغيير خط إنتاجنا غدًا؟"، و"ماذا سيحدث لو كانت المشكلة التى نعمل على حلها لا وجود لها أصلًا؟"، و"ما الشىء الواحد الذى يغير كل شىء لو فعلناه بصورة أفضل؟"، و"ما وجه الشبه بين شركتنا والشركات التى تفلس؟"، و"ما الذى أنكره أنا دائمًا؟"، ويستهدف هذا القائد من وراء هذه الأسئلة إثارة الخلاف – ليس الخلافات المتحيزة، بل الخلافات التى تنشط عقول فريق العاملين معه. إن غرفة اجتماعات هذا القائد تصبح مسرحًا مسحورًا. ونظرًا لأن فريق العاملين معه قد اعتاد هذه الأسئلة؛ فقد أصبحوا جيدين جدًّا فى الخلاف المثمر. ويقول هذا القائد: "لا أريد ممن يحضرون الاجتماع معى أن يجلسوا حولى ويومئوا برءوسهم عندما أتحدث، بل أريد أن تتحرك رءوسهم للأمام وللخلف ولأعلى وأسفل. أريد أن أسمعهم وهم يفكرون. أريد أن أرى وهج الأفكار". وبعد أن يطرح هذه الأسئلة، ينصت بإمعان، وهو شخص بمقدوره أن يجهد أى شخص فقط باستماعه إليه.

## البديلان: الهجوم أو الانسحاب

قارن هذا القائد الذى يفكر بمنطق البديل الثالث بقائد آخر يفكر بعقلية البديلين: الهجوم أو الانسحاب.

إن المثال الأول لقائد يهاجم حيث حصل تنفيذى مجتهد على منصب الرئيس التنفيذى لأكبر شركة إعلامية فى العالم، ولم يكن هذا القائد – بمعايير كثيرة – مستمعًا، وكان يهمش من لا يتفقون معه ولقد شعر العاملون بالشركة تحت رئاسته بأنه يقلل من قيمتهم، وقالوا إنه لم يكن يكف عن نعتهم بالغباء. ومن الواضح أنه كان يجيد إثارة الصدامات، حيث كان يتبع أسلوبًا هجوميًّا طوال الوقت. وبعد ستة أشهر تم الاستغناء عنه. كان الجميع يعرفون عنه أنه ذكى، ولكن ذكاءه لم يعوض افتقاره لاحترام الآخرين وتفهمهم.

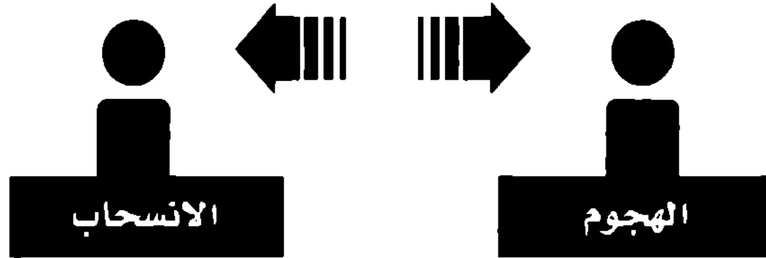
والآن، فكر فى المثال التالى لقائد يهرب. إنه رئيس شركة شهيرة للمنتجات المنزلية. وقد عمل أحد زملائى مع هذا الرئيس عن قرب لفترة من الزمن، ويقول عنه:

*"لقد كان يأتى ويطلق تصريحات كبيرة عن نمو الشركة، ولكن بعد عشرة أعوام من قيادته لم تتغير أسعار أسهمها، ولا يزال يطلق التصريحات الكبيرة عن رؤيته لمستقبل الشركة، ولكن لم يعد أحد يستمع له – ليس لضعف أدائه فحسب، بل لأنه لا يستمع هو نفسه لأحد أيضًا. إنه – وعلى حد قوله – "يكره الصراع"، فالخلافات فى الشركة مستهجنة. إنه لا يحب المواجهات، ويقول عنها: "ليست أسلوبى"، إنه شخص رائع وصديق جيد، ولكن لا أحد يستطيع طرح أسئلة صعبة فى حضوره، بل يجلس الجميع وهم يبدون إعجابًا به ويسمعونه وهو يفكر بصوت مسموع عن رؤاه العظيمة لنمو الشركة، وكثيرًا ما يذكر أعظم وأحدث الأفكار فى آخر كتاب قرأه عن إدارة الأعمال، ومع ذلك فلا يوجد أثر فعلى لهذه الأفكار لديه على أرض الواقع. وفى أثناء كل ذلك، أجلس أنا دون أن أستطيع أن أطرح السؤال الذى يشغل عقلى: "لماذا لا نستطيع تحقيق نتائج أفضل؟"".*

تنصحنا نظريات حل الصراعات بالفصل بين المشكلة التى أدت إلى الصراع والعاطفة التى تصحب الصراع. وأنا لا أعتقد أن هذا ممكن، ففى شركة للمواد الغذائية لا يمكن فصل مشكلة جودة المنتج عن انفعالات رئيس الشركة؛ لأن هذا الرئيس يعتبر أن التشكك فى أسلوبه فى إدارة العمل تشكيكًا فى هويته وفى قيمته الذاتية، وليس لديه ما يكفى من وعى ليستمع استماعًا متفهمًا لأفراد فريق العاملين معه.

غالبًا ما تكون الصراعات الناتجة عن مشاكل صراعات انفعالية أيضًا، ومن المؤسف أن معظم الشركات محصورة فى أسلوب تفكير مرحلة الثورة الصناعية الذى يعتبر أن مراجعة العمال لرؤسائهم أمر يحتاج لقدر هائل من الشجاعة. إن العمال يخافون هذه

## البديلان




المراجعة ويخشون أن يتجاهلهم رؤساؤهم، أو أن يبدوا أغبياء، أو أن يُظن بهم أنهم يتعمدون إظهار رؤسائهم بمظهر الأغبياء، إنهم يخشون أن يتلقوا صفعة – بالمعنى المجازى أو حتى الفعلى – ولا يريدون اكتساب عداوة رؤسائهم، أو فقدان وظائفهم. إذا كان الاستثمار الانفعالى بهذه الخطورة، فإنه يسود الصمت القائم على الخوف. لذلك غالبًا ما يخطئ قادة الشركات عندما يعتبرون أن الوجوه المبتسمة والإيماءات من حولهم دليل على التوافق والاتفاق معهم، وربما كان هذا خطأ قاتلًا من القادة.

إن كل الصراعات مشحونة بالانفعالات، وما قد تعتبره أنت صراعًا بسيطًا بسبب الراتب – على سبيل المثال – هو فى الحقيقة مرتبط بمخاوف وتطلعات أكثر عمقًا. لنفرض أنك سيدة تعمل مشرفة، وجاء رجل يعمل عندك يشكو لك من ضعف أجره. إنك فى هذه الحالة تواجهين شخصًا يعانى انفعالات متضاربة؛ فالراتب الذى يتقاضاه رمز لقيمته الذاتية، ولوضعه فى عائلته وبين أصدقائه. إن لقاءه معك سيكون لقاءً صعبًا للغاية عليه، حيث يحتاج لشجاعة كبيرة لحضوره. إنه لا يريدك أن تعتبريه ضعيفًا ولا يريد أن يتسبب فى مشاكل، بل ربما كان يشعر ببعض التجاهل له أو حتى الغضب. ومما يزيد الأمور تعقيدًا بالنسبة له نظرته لنفسه كرجل. من المؤكد أنك لن تَرَىْ قصته الكاملة على وجهه أو تسمعيها فى كلماته، ومع ذلك فاعلمى أن لديه قصة.

وإذا كنت تفكرين بأسلوب البديلين، فلن يكون أمامك إلا بديلان؛ الهجوم أو الانسحاب. إذا اخترت الانسحاب، فسوف تستسلمين وتعطينه ما يريده، وهذا هو ما تسميه نظريات حل الصراع "التسوية"، ولكن هذا عادة ما يؤدى إلى المزيد من المشاكل. إذا اخترت الانسحاب، فسيعتبرك العمال الآخرون غير عادلة، وستخلقين سابقة سيئة، وسترفعين من توقعات العمال بشأن الحديث التالى عن زيادة الراتب.

أو يمكنك الهجوم، وله عدة طرق مختلفة منها:

- التقليل من العامل كأن تقولى له: "إنك تحصل على الأجر نفسه الذى يحصل عليه كل زملائك"، وهذه الإجابة تعنى ضمنًا أنه مثل آلة، فهو وحدة عمل لا يختلف عن أية وحدة عمل أخرى من زملائه.
- ويمكنك أن تحاولى إرضاءه كأن تقولى له: "أنت موظف محل تقدير، ونحن نتمنى لو استطعنا أن نعطيك أجرًا أفضل". هذه الإجابة قد تخفف توتر الموقف قليلًا، ومع ذلك فإنها نوع من التفاهة الكاذبة التى عادة ما تعنى فى معظم اللغات حشوًا لا معنى له فى الكلام.
- ويمكنك أن تتنافسى معه، كأن تقولى: "أنا لم أطلب زيادة فى أجرى مطلقًا، ولقد رقتنى إدارة الشركة لأننى أجيد العمل بروح الفريق". فى هذه المعركة التنازلية ستفوزين – ليس لأن قصتك أفضل من قصة العامل، بل لأن سلطتك أكبر من سلطته.
- ويمكنك التوصل لحل وسط كأن تقولى: "لا أستطيع زيادة راتبك، ولكننى سأسمح لك بأن تنصرف من العمل قبل نصف ساعة من موعدك فى آخر يوم فى أسبوع العمل"، وفى هذا النوع من الهجوم يخسر كل منكما؛ فصاحب العمل يخسر النصف ساعة التى ستقتطع من وقت العمل، ولن يحصل العامل منها على ما يحتاج إليه. الحلول الوسط شىء قليل ومحدود دائمًا، وقائم على افتراض وجود قدر محدود من الموارد، وإذا حصلت أنت على جزء كبير من هذه الموارد، فسأحصل أنا على قدر أقل. إن الحل الوسط هو النتيجة المهذبة للتفكير بعقلية الندرة.

وإذا احتدمت انفعالات العامل، يمكنك أن تتبعى النصيحة النمطية، وتقولى له: "دعنا نلتزم بالموضوع"؛ وهو ما لا يسهم بشىء فى تهدئة انفعاله. إنك لن تستطيعى "التركيز على الموضوع" رغم رغبتك فى ذلك. حسنٌ، يمكنك أن تتوصلى إلى تسوية مؤقتة، ومع ذلك فإن الانفعالات المتضمنة فى هذه التسوية لا يمكن التفاوض عليها مما يؤدى إلى تدهور الموقف.

## البديل الثالث: التعاون الإبداعى

أما إذا كنت تفكرين بمنطق التعاون الإبداعى، فإنك لن تنسحبى ولن تهاجمى، بل ستبحثين عن شىء أفضل.. عن حل يقدم لذلك العامل مردودًا انفعاليًّا كبيرًا، وتأسيس قيمة جديدة ومهمة للشركة.

أوضح أحد أصدقائى كيف تعامل قائد يفكر بمنطق البديل الثالث مع هذه المشكلة نفسها فى حياته، فقال:

*"التحقتُ بوظيفة جديدة وكنت آمل أن أحصل منها على راتب أفضل، فحصلت على راتب أقل بكثير مما كنت آمله لأننى بدأت العمل على أدنى مستوى وظيفى. ومع ذلك، فبعد عدة أشهر بدأت عائلتى تعانى صعوبات مالية بسبب مصروفات دفع تكاليف بعض الأدوية. وبالإضافة لذلك، فقد زاد شعورى بأن راتبى قليل جدًّا مقارنة بالعمل الذى أقوم به؛ لذلك قمت بمخاطرة كبيرة؛ وذهبت لرئيستى فى العمل لأتحدث معها عن زيادة فى راتبى. لم أكن أعرف رئيستى الأعلى فى العمل جيدًا ولم تكن تعرفنى، ولم أكن قد حققت حتى ذلك الوقت سجلًا بالإنجازات فى الشركة.*

*ومع ذلك، فقد رحبت بى فى مكتبها وأوضحت لها سبب طلبى مقابلتها، فأدهشتنى عندما قالت: "أخبرنى بالمزيد"، فحكيت لها عن موقف عائلتى، فظلت تستمع فحسب، فتحدثتُ معها كثيرًا عن العمل الذى أقوم به فى الشركة. ثم سألتنى عن رأيى فى الشركة وعملائها وما تقدمه من منتجات، وكان هذا غريبًا بالنسبة لى. طال حديثنا الذى كنت أظن أنه سيدور حول الراتب الذى أتقاضاه، ولكننى وجدته يدور حولى أنا – عن حالى، وعملى، وعما أفكر فيه، وعما تعلمته خلال الشهور القلائل التى قضيتها فى الشركة.*

*وبعد ذلك، سألتنى رئيستى عن عميل معين للشركة أعمل معه، حيث كانت تريد أن تعرف أفكارى بشأن زيادة حجم تعامل الشركة مع ذلك العميل، وكان لدىَّ بالفعل بعض الأفكار التى قدمتها لها.*

*وبعد بضعة أيام، استدعتنى الرئيسة إلى مكتبها مرة أخرى، وانضم إلينا شخصان أو ثلاثة أشخاص آخرين، فكتبت على سبورة بيضاء أفكارى بشأن ذلك العميل. ثم ناقشنا أمر ذلك العميل، وناقشنا الموضوع بصورة أكبر بعد ذلك، فشعرتُ بالإثارة. وفى النهاية، عرضت علىَّ وظيفة أكبر براتب أعلى على أن أتحمل مسئولية زيادة مستوى تعامل شركتنا مع ذلك العميل المهم".*

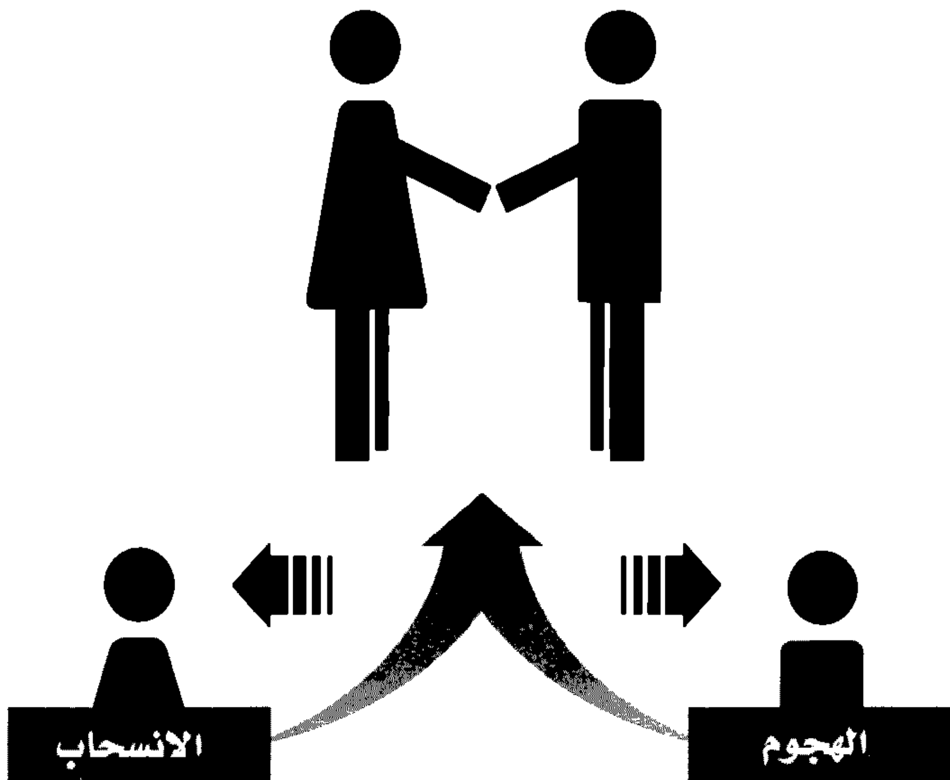
وكانت هذه المناقشات مجرد بداية للترقى السريع لصديقى هذا فى تلك الشركة حتى أصبح فى النهاية شريكًا فيها.

إننى لم أسمع عن قادة أكثر حكمة من هذه الرئيسة إلا نادرًا؛ فلديها قدرة رائعة على التفكير بمنطق البديل الثالث. لقد كان من السهل جدًّا عليها أن تهاجم طلب صديقى بزيادة راتبه أو أن تستسلم له، ولكنها شعرت بإمكانية الوصول لاتفاق تفوز هى وصديقى معًا من خلاله، وبدلًا من أن تتنافس معه على مورد محدود – وهو الرواتب التى يتقاضاها العاملون تحت رئاستها – فقد تصورت احتمال وجود مورد أكبر منه. لقد كانت تعتقد أن مزجها احتياجات وطاقات صديقى باحتياجات ذلك العميل المهم قد يؤدى إلى وفرة

للجميع؛ فكانت النتيجة تغييرًا شاملاً وجديدًا فى أسلوب عمل الشركة، وشريكًا تزداد قيمته للشركة عامًا بعد عام، ومن خلال ما أعرفه من الإسهامات التى قدمها صديقى هذا لشركته، أعرف أنه هو المسئول عن مضاعفة حجم الشركة حاليًّا.

فكر كيف قادت هذه الرئيسة فريق العاملين معها إلى البديل الثالث:

- أولاً قضت ما يكفى من وقت فى الاستماع المتفهم؛ فقد كانت تريد أن تفهم مشكلة ذلك الموظف الشاب العامل تحت رئاستها وشعوره تجاه تلك المشكلة. وفى الظاهر، كانت تريد أن تعرف سبب ضيق هذا الموظف من الراتب الذى يتقاضاه، ولكنها كانت تريد – على المستوى الأكثر عمقًا – أن تفهم ما يستطيع تحقيقه للشركة ويفيد الجميع وليس يفيده هو وحده.
- وبعد ذلك، بحثت عن هذا الموظف. لقد استدعته لمكتبها أكثر من مرة، واستكشفت آراءه، وأشركت معه مفكرين آخرين؛ وذلك لأنها تقدر اختلاف المواهب والأفكار.



- وفى النهاية، توصلت المجموعة إلى تعاون إبداعى: خدمات جديدة، ومنتجات جديدة، وأساليب جديدة للوفاء باحتياجات عميل مهم، إضافة إلى احتياجات شريحة جديدة من العملاء.

وقد حدث كل هذا؛ لأن تلك الرئيسة لديها عادة التوصل للبديل الثالث كلما سنحت لها الفرصة، فقد حضر إليها موظف يشكو ولكنها رأت فى ذلك فرصة لتقوية شركتها، إنها ترى الصراع أرضًا خصبة وليس ساحة حرب.

يتعامل معظم المفكرين فى حل الصراعات مع الصراع كما لو كان صفقة، أو تقسيمًا لغنيمة؛ فإما أن نتوصل لتسوية مع غرمائنا أو أن نتصادم معهم. إما أن نسلم الغنيمة أو أن نتقاتل عليها، ويقدمون أساليب وحيلاً للاستفادة فى هذا الصراع، ورغم أنك تستطيع أن تقسم الغنيمة كما تريد، ولكنها ستظل فى النهاية محدودة.

وفى مقابل ذلك، فإن البديل الثالث يستهدف إحداث تحويل شامل فى الموقف، وزيادة حجم ونوعية تلك الغنيمة – أو المورد إن شئت، وربما زاد حجم وجودة هذا المورد زيادة هائلة. رغم أن معظم حلول الصراعات قائمة على فكرة المقايضات والصفقات، فإن البديل الثالث قائم على تحويل الموقف تحويلًا كاملًا.

إذا وجدت نفسى فى صراع فى العمل، فلا بد أن أفكر آليًّا بالعقلية الدفاعية. ورغم أن هذا أمر مناقض للتفكير التقليدى، فإنه ضرورى. إن الاستجابة الطبيعية غير الواعية للتحديات هى استجابة الهجوم أو الانسحاب، وهذا هو ما تفعله الحيوانات بغريزتها، فليس لدى الحيوانات إلا بديلان فقط، أما البشر فبمقدورهم اختيار بديل ثالث.

تذكر النموذج الأول للتعاون الإبداعى: "أنا أرى نفسى"، والذى يعنى: لدىَّ القدرة على أن أخرج خارج إطار نفسى، وأفكر فيما أفكر فيه وأشعر به، ولدىَّ القدرة على أن أفحص دوافعى: "لماذا أنا عالق فى هذا؟ هل أنا متمركز حول نفسى؟ هل أحتاج لانتباه الآخرين أو دعمهم لى؟ هل أشعر بأن وضعى يتعرض للتهديد؟ أم هل أنا مهتم بصدق بهذا الموضوع؟". إننى إذا كنت واثقًا فعلًا من قيمتى الذاتية، وبالثقة فى قدراتى والإسهامات التى أقدمها، فلن أكون بحاجة للدفاع عن نفسى ضدك، بل سأستطيع التعبير لك بصدق عن نفسى.

ولكننى بحاجة أيضًا لأن أتذكر النموذج الثانى للتعاون الإبداعى: "أنا أراك"، والذى يعنى أننى أحترمك احترامًا عميقًا، وأقدر أفكارك، وخبرتك، ووجهة نظرك، ومشاعرك.

ونتيجة لما سبق، فسوف أمارس النموذج الثالث للتعاون الإبداعى: "أنا أبحث عنك"، وفى هذه الحالة أشعر بإعجاب – وليس تهديدًا – بالمسافة الفاصلة بين أفكارنا وتوجهاتنا. ليس هناك شىء يبدد الطاقة السلبية من أى صراع بصورة أسرع من أن تقول: "إنك ترى

الأمور من منظور مختلف؛ لذلك أحتاج لأن أسمع وجهة نظرك" - على أن تعنى ما تقوله.

إذا مارست هذه النماذج، فستصل حتمًا إلى بديل ثالث تستفيد من خلاله من الصراع، ويكون لسان حالك هنا هو: "دعنا نبحث عن شىء أفضل مما فكر فيه كل منا"؛ وبذلك يكسب الجميع ويتمتع الجميع بالطاقة، وغالبًا ما ننسى فى هذه الحالة السبب الأصلى للصراع.

## الغطرسة : العائق الكبير فى طريق التعاون الإبداعى

تؤدى عقلية التعاون الإبداعى إلى تقليل الصراعات فى مكان العمل، وقد تكون ومضات العبقرية الناتجة عن هذه العقلية مذهلة، ومع ذلك فإن التعاون الإبداعى لا يحدث بسهولة حيث تعترض التوصل إليه قوى هائلة. وأعظم عقبة فى طريق التعاون الإبداعى هى الكبرياء؛ فالكبرياء السبب الأساسى فى إعاقة المزج الإبداعى لطاقات الناس المختلفين. والكبرياء يمثلها مدرج طويل يبدأ من متلازمة (هذا لا ينتمى إلى هنا؛ لذلك فإنه لا يساوى شيئًا) وصولًا إلى الغطرسة التى تؤدى إلى سقوط وانهيار الأفراد، والمؤسسات، والأمم.

وقد عرَّف قدماء الإغريق الغطرسة على أنها أسوأ الجرائم، وفى عصرنا الحالى أصبح الجندى الذى يتباهى بقوته ويهين أعداءه يُتهم بالغطرسة، وكذلك يتهم بها الملوك الذين يسيئون معاملة رعيتهم لتحقيق مصلحتهم الشخصية. كان قدماء الإغريق يعتقدون أن الغطرسة تؤدى إلى الدمار الحتمى، وأنها تؤدى دائمًا إلى مأساة فى النهاية - وهم محقون فى هذا، حيث رأينا فى العصر الحاضر انهيار بعض المؤسسات التى كانت تحظى بثقة كبيرة جدًّا من الناس بسبب الغطرسة التى سادت المستويات الإدارية العليا فيها، حيث كان الكثيرون من كبار قادة الشركات والمصارف مدانين فى الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ بكل شىء بدءًا من الثقة العمياء بالنفس ووصولًا إلى التدليس والتلاعب.

والعرَض الأساسى للغطرسة هو غياب الصراع؛ فإذا لاحظت أن لا أحد يجرؤ على تحديك، أو أنك تتلقى مردودًا ضعيفًا من الآخرين، أو أنك تتحدث أكثر مما تستمع، أو أنك مشغول جدًّا لدرجة لا تستطيع معها التعامل مع من يختلفون معك، فاعلم أنك متجه للسقوط. ومن الأمثلة البارزة على هذا رئيس مصرف رويال بنك أوف سكوتلاند، حيث تقول التقارير عنه إنه "لم يكن يسمح بأى انتقاد؛ ففى كل صباح كانت الدائرة المباشرة حوله تشارك فى اجتماع يتعرض فيه التنفيذيون فى المصرف أحيانًا لتوبيخ حاد"، وكان هذا الرئيس يصف ضمه لشركات أخرى إلى المصرف الذى يرأسه بأنه "قتل رحيم"، وقد أطلقت جريدة تايمز اللندنية على أسلوب قيادته "متغطرس"، ونتيجة لغطرسته، فقد

كان معزولًا عن الحقيقة ولم يتوقع الأزمة التى ستحل بمصرفه قريبًا، وهى الأزمة التى قيل إن تعاملاته التى تنطوى على درجة كبيرة من المخاطرة مع الشركات كانت سببًا جزئيًّا فيها. فى عام ٢٠٠٧، كانت قيمة المصرف ٧٥ مليار جنيه إسترلينى انخفضت فى عام ٢٠٠٩ إلى ٤,٥ مليار، حيث عانى المصرف "أسوأ خسارة فى تاريخ المصارف البريطانية"[1].

وإذا نظرنا إلى مثال آخر، فربما وجدنا أن العقلية المعادية للتعاون الإبداعى فى شركة إنرون قد أدت لسقوط الشركة. يرى المراقبون أن شركة إنرون كانت مثالًا كلاسيكيًّا على ثقافة الغطرسة: "لقد كانت شركة تكبت عمدًا البدائل ووجهات النظر المختلفة للواقع حتى تحمى وضعها القائم. وتحت مسمى الحفاظ على النجاح، والسعى للعظمة، فقد تطورت بالشركة ثقافة قائمة على عدم المرونة وعدم التسامح، حيث تعرضت الأفكار الجديدة فيها للتجاهل، ولم تكن المخاوف ودواعى القلق تناقش، وكان كل من يفكر تفكيرًا نقديًّا فيها يفصل من العمل" [2].

## "م أ م"

من المؤكد أنه ليس من الضرورى أن يكون المرء قائدًا لشركة كبيرة حتى يعانى هذا النوع من الغطرسة الذى يعيق التعاون الإبداعى؛ فالجميع قد يقعون فى هذا الخطأ. إن معظم صور التشاحن غير المثمر التى تسود أماكن العمل تعود إلى غطرسة بدرجة ما. وقد قسم "جريج نيل" – وهو كبير العاملين بالمبيعات فى شركة عالمية للأدوية، وملاحظ قوى

"م أ م"

[redacted]

| | |
|---|---|
| أ: | ترمز للانفعالات؛ مشاعرى، وأحاسيسى بعدم الأمان، ومخاوفى، وهويتى. |

[redacted]

1 Patrick Hosking, "Hubris to Nemesis: How Sir Fred Goodwin Became the 'World's Worst Banker,' " *Times* (London), January 20, 2009, http://business.timesonline.co.uk/tol/business/economics/article5549510.ece.

2 Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail* (New York: Penguin, 2004), 268.

الملاحظة – مرض الكبرياء وحلله إلى ثلاثة عناصر أطلق عليها اسم (المكسب – الانفعال المنطقة) (م أم) – كما يوضحها الجدول السابق. وقال إن هذه العناصر هى غرائز إنسانية طبيعية لدى الجميع، وكثيرًا ما تعيقنا عن الوصول للبديل الثالث؛ فنحن البشر نخشى أن نخسر معاركنا، ونخاف على هوياتنا ("هل أنا فاشل؟")، ونقلق على مناطق نفوذنا ("من سيحصل على التقدير؟"). ويقول "نيل": "إن "م أ م" تعترض طريقنا عندما نحاول التوصل لحل إبداعى"، ومن المفارقة أننا إذا استطعنا التوصل للتعاون الإبداعى معًا، فسوف نتمتع بالمزيد من المكسب، وشعور أفضل بالأمان، وبالمزيد من التأثير على كل الناس، ومع ذلك فإنه من الصعب أن نرى ما هو أبعد من "م أ م".

من الصراعات الكلاسيكية فى مكان العمل الصراع الأبدى بين قسمى المبيعات والتسويق، حيث يقول بعض الناس عنه إنه صراع "دولى ومستمر، وجزء من طبيعة الأشياء". وتقول جريدة بيزنس ويك إن "العاملين بالتسويق ينظرون بصورة نمطية إلى العاملين بالمبيعات على أنهم جشعون ومتمركزون حول أنفسهم، فى حين أن العاملين بالمبيعات قد يكونون أكثر فظاظة، ويعتقدون أن العاملين بأقسام التسويق أغبياء وحمقى" [1]، ومع ذلك فإن العاملين بالمبيعات والعاملين بالتسويق فى نهاية الأمر لديهم رسالة واحدة، وهى فهم العملاء، والوصول إليهم، وإرضاؤهم، وتحاول الشركات جاهدة أن توفق بين الطرفين من خلال نظم معلومات وعمليات مشتركة ومع ذلك – وكما تقول بيزنس ويك، فإن "المشكلة الحقيقية هنا هى مشكلة ثقافة، ونوعية شخصية، وتوجه". وقد عمم "بينسون شابيرو" – وهو أستاذ إدارة أعمال بجامعة هارفارد – هذا الموقف، فقال: "إن قوة العمل الميدانى تتكون من أناس أكثر استقلالية وعدم تقيد يحترمون عقلية "الطيار المقاتل". والعاملون بالتسويق أكثر ميلًا للرسمية والتحفظ؛ وبالتالى يقدرون الأسلوب الأكثر تعقيدًا ومركزية"؛ لذلك ينظر الطرفان إلى بعضهما نظرة دونية [2].

وكانت هذه هى المشكلة التى واجهها "جريج نيل" أثناء عمله كتنفيذى فى شركة أدوية كبرى، حيث يقول: "كانت لدينا مؤسسة تسويقية قوية، وقوة عمل بالمبيعات تتميز بالكفاءة، ومع ذلك كانت هناك فجوة بين الطرفين فى كل شىء بدءًا من أسلوب التواصل الأساسى بينهما ووصولاً إلى الصراع حول أحقية كل طرف فى نسبة المنتج إليه. وكان العاملون بالمبيعات يعتقدون أن ما يُجرونه من بحوث يجعلهم خبراء فيما يخص العملاء، فى حين

---

1 Christopher Kenton, "When Sales Meets Marketing," *Business Week,* February 19, 2004, http://www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2004/sb20040219 _0464. htm.

2 Benson P. Shapiro, "Want a Happy Customer? Coordinate Sales and Marketing," *Harvard Business School Working Knowledge*, October 28, 2002. http://hbswk.hbs. edu/item/3154 .html.

كان العاملون بالمبيعات يتعاملون مع العملاء بصورة يومية"، والحق أن هذه الفجوة بين الجانبين قد جعلت شركة "نيل" تخسر حصة من سوقها.

لذلك، تم تكليف "نيل" بسد تلك الفجوة بين الجانبين، حيث طلبت منه قيادة الشركة إنشاء إدارة جديدة "تجمع كلا الفريقين معًا"، فقام بتوظيف فريق تكاملى؛ فوضع الفريق رؤية شعر أعضاؤه بالرضا عنها. ولكن سرعان ما أدرك "نيل" الحجم الحقيقى والكبير للفجوة، حيث قال: "لقد كنا منقسمين جدًّا، حيث لم يكن فريق تسويق أدوية القلب يتحدث مع مجموعة تسويق أدوية أمراض الجهاز التنفسى، أو أمراض الأعصاب أو أمراض العظام". وعلاوة على ذلك، فقد أدرك "نيل" مدى عدم ترحيب العاملين به، فيقول: "وسرعان ما عانيت من مشاكل وفق منطق "م أ م"، وكان الوضع يتضمن الكثير من الانفعالات، والكثير من مناطق النفوذ، حيث كنت أزور أعضاء الفريق، ويعرضون علىَّ بعض العروض الظريفة بشرائح الباوربوينت، ثم يسود الصمت الذى ليس هو الصمت الناتج عن التقدير".

وبعد بضعة أشهر من التقدم البطىء، أدرك "نيل" تدريجيًّا أنه قد بدأ بداية خاطئة، حيث لم يكن العاملون معه مستعدين انفعاليًّا للتعاون الإبداعى، ويقول عن تلك المرحلة: "ما الذى كان ينبغى أن يحدث؟ كان ينبغى أن يجتمع التنفيذيون المسئولون عن المبيعات مع نظرائهم فى قسم التسويق. كان من الممكن أن يخرجوا ويتحدثوا مع مناطق عملهم ويستخرج منهم أفكارهم بشأن المشكلة: "ماذا نستطيع أن نفعل لتقليل هذه الفجوة، وتسهيل العمل، والتواصل بصورة أفضل؟". كان ينبغى معرفة آراء الجميع بدلًا من أن يفرض هو حلًّا عليهم، وهو: الفريق التكاملى".

ومع ذلك فلم يكن أوان تصحيح هذا الخطأ قد فات، فتوقف "نيل" عن العروض التقديمية وبدأ يستمع، ويقول عن ذلك: "كنا بحاجة إلى اتفاق بقدر ما تسمح به الفرص المتاحة والصبر المتوافر فى الشركة، وكان الهدف أن نجعلهم يدلون بآرائهم فى هذه العملية، ونرى ما ينتج عن هذا، وقد قضينا وقتًا طويلًا جدًّا فى التوصل إلى اتفاق"، ثم خصص تسعة أشهر لوضع هذا الاتفاق موضع "الاختبار الصعب".

وفى تلك الأثناء، كانت الشركة على وشك إنتاج دواء جديد مهم لعلاج الأمراض الصدرية والتنفسية، وهو المجال الذى لم تدخله الشركة من قبل؛ لذلك كان لا بد أن يسير تقديم الدواء الجديد فى السوق بصورة جيدة، وكان تقديم دواء سابق فى السوق قد حقق نتائج سيئة بسبب "الفجوة الكبيرة" بين المبيعات والتسويق. وكانت خطط التسويق على مستوى الولايات المتحدة يتم تنفيذها بصورة غير عادلة عبر مناطق المبيعات، حيث قال "نيل" عن الموقف: "كانت لدينا مناطق تحقق نجاحًا هائلًا، ومناطق أخرى تحقق نجاحًا مقبولًا، ومناطق أخرى تحقق نجاحًا ضعيفًا"، وكان هذا يمثل إحباطًا حقيقيًّا للعاملين بالتسويق.

وأثناء إعداد خطة إطلاق المنتج الدوائى الجديد فى السوق، حرص الفريق التكاملى التابع لـ "نيل" على الاستماع لكل منطقة من مناطق المبيعات، ويقول "نيل" عن هذا: "وكانت آراؤهم حاضرة، وكان التعاون الإبداعى حاضرًا، فحددنا معًا شكل النجاح الذى نريد تحقيقه – معايير إجراء المكالمات، والاستفادة من الموارد، وأرقام الحصص السوقية. لقد أصبحنا أكثر استعدادًا وأكثر وحدة عما كنا من قبل، وكنت آمل أن تسير حملة إطلاق المنتج الدوائى الجديد بصورة جيدة".

وكان إطلاق هذا المنتج الدوائى الجديد هو الإطلاق الأكثر نجاحًا فى تاريخ الشركة رغم أنه كان موجهًا لأمراض لم يسبق للشركة أن أنتجت أية أدوية فيها من قبل، واستطاعت الشركة اقتناص حصة سوقية من شركات لها عشرات السنين من العمل فى هذا المجال. ويقول "نيل" عن هذا: "لقد تخطينا المستهدف بنسبة ٣٠٪، وقلت الاختلافات بين مناطق التسويق عما كانت عليه، وكان معدل تقبل الدواء من أعلى المعدلات تاريخيًّا"، وتبلغ قيمة مجموع الأدوية الموجهة لأمراض الجهاز التنفسى التى تنتجها الشركة حاليًّا مئات المليارات من الدولارات.

لقد نجح "جريج نيل"؛ لأنه غاص فى "م أ م" – وهى العقلية الدفاعية التى قيدت الشركة، وقسم الشركة إلى أقسام عديدة تقوم علاقاتها على الاحترام، والتفهم، والتساؤل باستمرار: "ماذا نستطيع أن نعمل معًا حتى نجعل العمل أسهل للجميع؟"، ولأنه يفكر بعقلية البديل الثالث؛ فقد بدأ العمل دون أن يكون لديه أى تصور مسبق للحل، بل بدأ بعزيمة على التغلب على "م أ م" وتحقيق التعاون الإبداعى[1].

## عندما تصبح الأمور شخصية

أصبحت بيئة العمل حاليًّا أكثر تحديًا، حيث أصبحنا مضغوطين لنؤدى المزيد من العمل فى وقت أقل، وأن نتنافس على المستوى العالمى، وأن نفى بتوقعات آخذة فى الزيادة فى ظل مدى زمنى محدود، وفى مثل هذا المناخ المشحون من السهل أن يزيد التهرب، والاستياء، والتهكم، والصراخ فى المناقشات، بل العنف من حين لآخر.

تُقدم العشرات من الكتب والمواقع الإلكترونية طرقًا لـ "حل" الصراعات الشخصية فى العمل (وهى مشكلة شائعة)، حيث تؤكد جميعًا على الأمور نفسها تقريبًا مثل: إذا كنت مديرًا، فحاول أن تفصل بين المتفاوضين، أو أن تتوسط بينهم، أو أن ترسلهم لدورات تدريبية. وإذا كنت طرفًا فى صراع، فحافظ على هدوئك، وافصل بين المشكلة والشخص

1 مقابلة مع "نيل جريج" فى ٧ أكتوبر عام ٢٠١٠.

الذى تعانى معه هذه المشكلة، وانسحب من الموقف، وكل هذه النصائح ليست سيئة، ولكنها ليست تحويلية أيضًا، بل هى إجرائية؛ لأنها تقوم على التعامل مع المشكلة المؤقتة فى حين أن المشكلة الحقيقية هى مشكلة علاقات.

إذا كنت تتمتع بعقلية التعاون الإبداعى، فإنك ستعمل على إحداث تحول شامل فى العلاقة؛ لأنك تعرف قيمتك وتدرك بعمق قيمة الطرف الآخر، أوجد مكانًا خاصًا واجلس مع الطرف الآخر، وقل له: "إنك ترى الأمور بصورة مختلفة؛ لذلك أحتاج لأن أستمع إليك" ثم استمع إليه.

ربما سمعت أشياء متطرفة، وربما شعرت بالضيق أثناء تنفيس الطرف الآخر عن نفسه معك، ومع ذلك فلا توقف حديثه، ولا تستسلم لإغواء الدفاع عن نفسك؛ فستتاح لك الفرصة لذلك لاحقًا، وكل ما عليك فى هذا الموقف هو أن تفهم لا أن تهاجم.

ومن المحتمل أن تكتشف أن المشكلة ليست مشكلة، وأنه ربما لم يكن سبب الصراع إلا قشرة تخفى خلفها مشكلة "م أ م". ربما كانت هوية الموظف الذى تتعامل معه، أو شعوره بالأمان الانفعالى، أو منطقة نفوذه فى خطر. وربما كان من الصعب فعلًا أن تخلى عقلك وتدخل عقل الطرف الآخر لتفهمه، ولكن ربما كان هذا أعظم اختبار لقدرتك على التعاون الإبداعى.

ربما كان بعض أو كل ما تسمعه من الطرف الآخر لا قيمة له، وفى المقابل ربما أدركت من خلال ما تسمعه بعض الأشياء عن نفسك، وانفتحت عيناك على أشياء لم تكن تعرفها. ولكن المؤكد أنك ستفهم بصورة أكثر وضوحًا وجهة نظر لم تكن معروفة لك من قبل، وليس لأى من هذا أن يؤلم مشاعرك أو يؤثر على قيمتك الذاتية – إذا كنت شخصًا تفكر بمنطق التعاون الإبداعى حقًا – بل ربما ساعدك على توسيع نطاق وجهات نظرك الخاصة.

روى لى أحد أصدقائى، وهو مستشار أعمال ناجح القصة التالية:

*"أعمل مستشار أعمال منذ عدة سنوات، وقد أصبحت أجيد عملى كثيرًا. وكان أحد زملائى (ولنسمه "سيد") رجلًا كبيرًا قصيرًا أصلع الرأس يحب ارتداء ملابس غير رسمية فى العمل بينما يرتدى بقيتنا ملابس رسمية.*

*أدركت أن ذلك الرجل كان مستاء من ترقيتى فى الشركة؛ لأنه كان يتندر على ما أقوله أثناء اجتماعات الشركة. ورغم أنه لم يكن يتحدث عنى بصراحة؛ فقد كانت تلميحاته تتضمن أننى صغير السن وساذج و"لا يزال أمامى الكثير لأتعلمه"، ومع ذلك فقد عرفت من خلال سجلات الشركة أن بعض عملائه لم يكونوا راضين عن عمله معهم.*

*حسنًا، لقد حدث ذات يوم أن تشاجرت مع "سيد"؛ فانفجرتُ فى وجهه ووصفته بأنه رجل كبير قد فقد لمسته فى العمل. وفى اليوم التالى وصلتنى منه رسالة يفند فيها ما قلته عنه، فحاولت أن أقلل من قيمتها. ظللت أنا و"سيد" يتجنب كلانا الآخر على مدار عامين.*

*ثم تقرر ذات يوم أن نسافر إلى واشنطن ونعمل معًا لصالح أحد العملاء هناك، فلم أشعر بالراحة، ومع ذلك فلم يكن بالشركة غيرنا لديه الخبرة لأداء تلك المهمة. جلست إلى جواره فى رحلة بالطائرة استغرقت أربع ساعات، فبادرنى بنظرة باردة. لم أكن أعرف كيف أتصرف فى هذا الموقف، ولكننى قلت له: "إننا لم نتحدث معًا منذ فترة طويلة يا "سيد". أخبرنى عن نفسك"، فبدأ يتحدث بالتدريج.*

*وبعد بضع ساعات كانت رؤيتى قد تبدلت تمامًا - ليس تجاه "سيد" نفسه فحسب، بل تجاه شركة الاستشارات التى نعمل بها بالكامل. لقد أصبح "سيد" عبر الأعوام من الباحثين بأسلوب "تحليل الأسباب الجذرية"، وهو أسلوب اكتشاف جذور المشاكل فى مجال العمل والعمل على حلها، وقد كانت خبرته فى هذا المجال كبيرة، وقد عبر عن إحباطه لأنه لم يتعامل أى من زملائه مع هذا المجال بجدية كما فعل هو.*

*وعندما قال "سيد" قبل عدة أعوام إن أمامى الكثير لأتعلمه، كان محقًّا، فقد كان أمامى الكثير فعلًا لأتعلمه. وعلى مدى الأيام الثلاثة التالية، كان "سيد" يعلمنى بينما كان يعلم العميل الذى نعمل معه فى مجال لم أكن أعرف فيه الكثير، مما أدى فى النهاية إلى تغير جذرى فى أفكارى بشأن كيفية أدائى للعمل.*

*وأثناء تلك الرحلة، كنت أتمشى أنا و"سيد" كل ليلة حول الفندق بعد أن ننتهى من العمل، فصارحنى بالإحباطات التى شعر بها فى الشركة، وعدم تقدير الشركة لخبرته المتخصصة، وأوضح لى سبب عدم رضا العملاء عن عمله، فقد كان أسلوب تعبيره لهم عن الحقيقة يضايقهم. وأخبرنى أيضًا بأن انفجارى فى وجهه فى الشجار بيننا قد آلمه كثيرًا؛ فندمت على ذلك.*

*وحكى لى أيضًا عن حياته، حيث عانى من طلاقه لزوجته، وأدركت مدى اجتهاده فى العمل ليصبح شخصًا متعلمًا ليس فى إدارة الأعمال فحسب، بل فى الآداب أيضًا، وعرفت منه الأسلوب الذى يطبقه على كل شىء يفعله بما فى ذلك لعب الجولف، والتزلج على الجليد، وصيد السمك.*

*قضيت الأيام الثلاثة فى واشنطن مستمعًا لـ "سيد"، وكان هذا بمثابة نقطة تحول بالنسبة لى، فقد تغير أسلوبى فى ممارسة العمل تغيرًا شاملًا نتيجة للأفكار التى تعلمتها منه عن حل المشاكل، وأصبحت أكثر كفاءة بكثير فى عملى. إننى لم أطبق كل ما قاله "سيد" بالتأكيد، حيث أعتقد أنه كان فظًّا للغاية مع العملاء. ومع ذلك، فقد كان هذا نوعًا من الحب، والأهم من كل شىء أننى كسبت صديقًا وناصحًا أصبح تأثيره على حياتى تأثيرًا عميقًا".*

لقد انهارت الأسوار العالية بين "سيد" وصديقى؛ لأن أحدهما كان مستعدًّا للجلوس والاستماع لقصة الآخر، وقد استغرق هذا أيامًا، ومع ذلك فقد تمثل عائد ذلك الاستثمار فى إحداث تحول شامل فى أسلوب أداء صديقى لعمله وفى صداقة قوية، وفى الأعوام التالية، توصل الاثنان معًا إلى حلول إبداعية من كل نوع للمشاكل المستعصية التى كانت تواجه عملاء الشركة.

عندما يشعر الناس بأن الآخرين لا يتعاملون معهم بعدل، يصبح من السهل أن يهتموا بفكرة عدم العدالة، وعندئذ غالبًا ما ينكرون مسئوليتهم عن الصراع بينهم ويدعون أنه نتيجة لخطأ الطرف الآخر، وهذا قد يضايقنا ويجعلنا أكثر دفاعية واستياءً، مما يزيد من دائرة الصراع فيبدأ العمل في التأثر بذلك.

ولكننا نستطيع اختيار طريق آخر.. نستطيع أن نقرر أن نستمع حقًا لاحتياجات ومخاوف الشخص الذى نعانى صراعًا معه. إننا إذا حاولنا حقًّا أن نفهم الآخر بدون تظاهر وبدون خداع، فسيذهلنا حجم المعرفة والفهم اللذين يتدفقان من إنسان آخر – مثلما حدث بين صديقى و"سيد". إن صديقى لم يكن مضطرًّا أصلًا لأن يتحدث حتى يصل لتفهم لـ "سيد"، بل الحق أن الكلمات أحيانًا ما تعترض طريق التفهم.

ومع ذلك، فهناك أشخاص لا يقبلون من الآخرين أن يتفهموهم، وربما اعتدوا عليهم انفعاليًّا أو بدنيًّا، ولا شك فى أنه لا يمكن التساهل مع الاعتداء. ومع ذلك فإن معظم الصراعات الشخصية فى مكان العمل لا تصل إلى هذا المستوى، فعادة ما توجد الأسوار بين العاملين فى مكان واحد بسبب ما يتصورونه من أمور تافهة، ومشاكل مناطق النفوذ، والصدامات الشخصية – أى كل عناصر "م أ م".

إن من يقرأ أحدث الكتب التى صدرت عن إدارة الصراع فى مكان العمل سيجد مئات الإحالات إلى الوساطة، والتفاوض، والحلول الوسط، ولكنه لن يجد إحالة واحدة للتعاون الإبداعى. وكل ما تدور حوله هذه الكتب هو الأسلوب الإجرائى، والآليات غير المتعمقة للتعامل مع الصراع واستعادة التوازن، ولكنها لا تذكر الكثير عن إحداث تحول شامل فى العلاقات.

والخطر فى الأسلوب الإجرائى للتعامل مع الصراع هو أنه يبقى خلفه ضررًا انفعاليًّا؛ فربما انتهى الناس من صراع بينهم، وتصافحوا، وعادوا للعمل، ومع ذلك فإذا لم يحدث تغير بنيوى فى علاقتهم فستواصل انفعالاتهم الاتقاد فى قلوبهم.

إن الأسلوب الإجرائى فى حل الصراع يدور حول الفرد: "كيف أستطيع الحصول على ما أريده بأقل ضرر ممكن؟"، أما الأسلوب التحويلى للعلاقات فى حل الصراع فإنه يدور حول المجموع: "كيف نستطيع معًا أن نوجد شيئًا رائعًا؟".

ويمكنك أن تفعل هذا بنفسك، فإذا دخلت نقاشًا، فتوقف عن الجدل، وابدأ فى الاستماع. وإذا شعرت برغبة جارفة فى أن تكون "محقًّا"؛ فتوقف لبرهة واستمع فحسب. وإذا علقت فى شرك التفكير بمنطق البديلين، فاسأل الطرف الآخر: "هل لديك الاستعداد لأن نبحث عن بديل أفضل مما يفكر فيه كل منا؟".

## ما وراء مكسب جميع الأطراف: التعاون الإبداعى فى المبيعات والتفاوض

إن رجل المبيعات التقليدى آخذ فى الانقراض، وهذا له أسباب كثيرة من أهمها الإنترنت الذى ألغى دور الوسيط فى المليارات من الصفقات التجارية التى كانت تعقد من قبل وجهًا لوجه[1]، ومع ذلك، فإن رجال المبيعات يتناقصون حتى فى مجال المبيعات بين الشركات، حيث كانت التعاقدات الشخصية بين البائع والمشترى هى الأساس، وأعتقد أن السبب الأساسى لذلك هو أن الفكرة القديمة عن "البائع" قد أصبحت فكرة بالية.

لماذا؟ لأن مهنة البيع لم تتجاوز مطلقًا فكرة البديلين؛ أى عقلية "نحن فى مقابل هم". لا شك أن هناك الكثير من الاستثناءات الرائعة لهذا التوجه، ومع ذلك فإن الدافع الكلاسيكى لمحترفى العمل بالمبيعات هو "الأرقام"، حيث تطغى العوائد على كل شىء آخر، لا تسئ فهمى أرجوك؛ فالأرباح أمر أساسى وما لم يوجد هامش للربح فلن توجد رسالة. ومع ذلك، فإذا كان رجل المبيعات يركز كل مشاعره على الأرقام وليس على خدمة العميل، فسوف يفشل فى النهاية مع الاثنين. إن المبدأ هنا واضح وثابت، وهو أن العبرة فى الحياة بالإسهام وليس بالمراكمة، وبتقديم الخدمة للآخرين وليس بتكريس الأمور المادية.

والصورة الأكثر بدائية للبيع أو التفاوض هى المساومة – وهى اللعبة الصفرية التى يفوز فيها طرف على حساب خسارة الطرف الآخر؛ لأنها تتكون من طرفين يريد كل منهما استغلال الآخر، ورجال المبيعات الذين يمارسون هذه اللعبة يتباهون بأنهم "صيادون"، و"خارجون للصيد". وهناك أيضًا عدة تنويعات مختلفة على "البيع بالتفاوض"، وهو نوعية البيع الذى يحاول رجل المبيعات فيه أن يوجد نتيجة يكسب فيها الطرفان ويشعران بالرضا عنها. ولا شك أن البيع الذى يكسب طرفاه يعد تحسنًا واضحًا لأسلوب المساومة فى البيع.

إننى أعتقد أن عقلية مكسب جميع الأطراف عقلية لازمة ليس فى مجال الأعمال فقط، بل فى كل العلاقات الإنسانية، فهى تذكرة دخول لقلوب البشر؛ لأنه بدونها لن توجد ثقة بالآخرين ولا ثقة بالنفس، ولن يوجد تقدم جماعى للأمام. وأعتقد أن معظم العاملين بإدارة الشركات يعرفون هذا، وقد شعرت بالرضا عبر الأعوام وأنا أرى أن التفكير بمنطق مكسب جميع الأطراف ينتشر عبر العالم. وقد حاولت أن أشارك فى إحداث هذا[2].

---

1 James Ledbetter, "The Death of a Salesman: Of Lots of Them, Actually," *Slate,* Se - tember 21, 2010.

2 انظر كتابنا العادات السبع للناس الأكثر فعالية، العادة الرابعة: التفكير بعقلية مكسب الجميع.

## مكسب كل الأطراف

| | |
|---|---|
| مكسب / خسارة | مكسب / مكسب |
| خسارة / مكسب | خسارة / خسارة |

**عقلية مكسب جميع الأطراف.** مكسب/ خسارة يعنى أن أحصل أنا على ما أريده، وتعنى خسارة/ مكسب أن تحصل أنت على ما تريده. وخسارة/ خسارة يعنى ألا يحصل أى منا على يريده، وهذه هى عقلية الحل الوسط. أما مكسب/ مكسب، فهو عقلية البديل الثالث.. ليس ما تريده أنت ولا ما أريده أنا؛ بل أفضل مما يريده كل منا.

ومع ذلك، فمن الأسباب الأخرى لانحدار البيع كمهنة أن التفكير بمنطق مكسب الجميع ليس منتشرًا أو راسخًا كما ينبغى أن يكون. يعتقد البروفيسور "هوراشيو فالكو" أن نموذج مكسب/ خسارة لا يزال "الأساس" بالنسبة للكثيرين، فيقول: "كثيرًا ما ينظر إلى مبدأ مكسب الجميع على أنه تصور ناعم رقيق، وهذا خطأ كبير. ربما بدا مبدأ مكسب الجميع ناعمًا رقيقًا؛ لأن بعض الناس قد يسيئون تعريفه، أو يُعرِّفونه خطأ على أن "رقيق ناعم". ومع ذلك فإن هذا المبدأ من المفترض أن يكون إيجابيًا وليس ساذجًا، وهذا تمييز مهم جدًا" [١].

وفى الوقت نفسه، فإن التفكير بمنطق مكسب الجميع ليس نهاية، بل هو البداية لأية علاقة مثمرة. وبالمثل، فإن التفكير بمبدأ مكسب الجميع فى مجال العمل هو البداية –

1 Falcao, "Negotiating to Win," *INSEAD Knowledge*, April 16, 2010. http://knowledge. insead edu/strategy–value–negotiation–100419.cfm?vid =404.

وليس النهاية – للتعاون الإبداعى. وليس من الضرورى أن تكون الصفقة المعقودة فى ظل مبدأ مكسب الجميع هى الصفقة الأفضل؛ فهذا المبدأ يعنى ألا يفقد الطرفان أى شىء، وأن يشعرا بالرضا والسعادة بالنتيجة التى توصلا إليها، وليس هناك خطأ فى هذا، أما من يفكرون بمنطق التعاون الإبداعى، فيستطيعون أن يفعلوا أفضل من هذا، حيث لا توجد حدود لما يستطيعون التوصل إليه معًا.

فى الماضى – وأثناء أيام أسلوب المساومة – كان الناس يشترون سياراتهم من بائعين قلما يثقون فيهم، وكان كل ما يأملون فيه هو ألا يتعرضوا للخداع حتى أصبحت الصورة النمطية لبائع السيارات الذى لا يعمر طويلًا فى هذه المهنة موضع تندر. ومع الوقت أصبح بائعو السيارات أكثر وعيًا وشفافية، ويحاولون بصدق أن يقدموا للعملاء صفقات جيدة.

ثم ظهر ذلك المتعاون الإبداعى النادر الذى يبحث دائمًا عن بديل ثالث حتى يقدم لعملائه قيمة. إن معظم أصحاب السيارات يخسرون أموالًا فى سياراتهم وهذا أمر حتمى، حيث تنخفض قيمة السيارة انخفاضًا حادًا حتى يتبدد استثمار مالك السيارة فى سيارته بعد سنوات قلائل من شرائه لها، وهذا يسبب إحباطًا كبيرًا لأصحاب السيارات. وأنا أعرف بائع سيارات توصل إلى أساليب رائعة للحفاظ على الاستثمار الذى يجريه عملاؤه معه؛ فأصبح معظمهم يشترون منه سنويًا سيارات جديدة مع دفع فارق بضع مئات من الدولارات، ثم يساعدهم على بيع سياراتهم القديمة أثناء عرض موديلات العام التالى بالسعر نفسه الذى اشتروها به تقريبًا. وكانت النتيجة أن أصبح عملاؤه يقودون سيارات حديثة دائمًا دون أن يخسروا الكثير من الأموال – أو دون خسارة أى أموال أحيانًا – فى هذه الصفقات التجارية عامًا بعد عام! ويجرى هذا الرجل بحوثًا ليتأكد من أنه يبيع لعملائه فقط السيارات التى تحقق أعلى قيمة عند إعادة بيعها، ورغم أنه لا يكسب من كل سيارة إلا مبلغًا محدودًا، فإن حجم مبيعاته الكبيرة يجعله ناجحًا جدًا. ويقول: "إننى أفضل أن أبيع مائة وخمسين سيارة شهريًا أكسب فى كل منها خمسمائة دولار على أن أبيع خمسًا وعشرين سيارة أكسب فى كل منها ثمانية آلاف دولار". ونظرًا لأن السيارات التى يتعامل معها حديثة وقلما كانت بحاجة لإصلاح؛ فلا يوجد لديه قسم لصيانة وخدمة السيارات، وبذلك لا يتكلف أموالًا إلا إيجار معرض صغير للسيارات، وهو يتمتع بوفاء كبير من العملاء المتعاملين معه.

إن هذا البديل الثالث الذى يتبعه بائع السيارات هذا فى عمله يقلل الحاجة إلى المبيعات التى تستغرق وقتًا طويلًا، وعملية التفاوض والمساومة فى الشراء. إنه لا يحتاج لهذه الأمور، بل إنه أحيانًا ما يرفض بعض الصفقات؛ لأن لديه الكثير من العمل، لقد أدى إصراره على توفير المال لعملائه إلى أن وفر على نفسه الكثير جدًا من الوقت والجهد، وأصبح عمله يسير بطريقة سلسة ومربحة.

لقد اعتاد المشترون أن يقيموا علاقات عمل مع البائعين، حيث لم يكن البائعون يستطيعون الحصول على المنتجات أو الخدمات أو المعلومات التى يريدونها إلا من خلال البائعين، وغالبًا ما كان المشترون يستاءون من البائعين ومن المناورات التى يمارسونها معهم. أما اليوم، فيستطيع المشترون أن يحصلوا على الكثير مما يحتاجون إليه من خلال الإنترنت، وبذلك فلم تعد هناك ضرورة حتى للبائعين الذين يفكرون بمنطق مكسب جميع الأطراف. ومع ذلك، فالشىء الذى لا يستطيع المشترون الحصول عليه من خلال الإنترنت هو التعاون الإبداعى – أى المساعدة التى لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال إنسان – مثل بائع السيارات الذى أشرنا إليه – أى شخص يضع مصلحتهم فى اعتباره ويركز عليها.

يتمتع صديقى "ماهان كالسا" بكفاءة حقيقية فى مجال التفاوض، ويقول: "البيع هو عملية فعل شىء ما لشخص ما وليس لصالح ذلك الشخص أو معه. لقد أصبحت علاقات البائعين بالمشترين قائمة على الخوف، حيث أصبح المشترون يخشون أن "تُباع" لهم أشياء يخدعون فيها، وأصبح البائعون يخشون من الفشل"، ليس هناك من يريد أن يُخدع.

وأنا أقول إن هذه الفكرة عن المبيعات تحتضر، وينبغى تغييرها بفكرة الشراكة القائمة على التعاون الإبداعى. لدينا فى شركتنا "شركاء عملاء" مهمتهم إيجاد تعاون إبداعى مع العملاء، ومساعدتهم على التوصل لبديل ثالث يقدم ميزة تنافسية، حيث إن مهمتهم هى مساعدة عملائنا على النجاح.

يقول "ماهان": "لا بد أن تساعد عميلك على النجاح؛ لأن هذا تحول كبير فى التفكير". إن الشراكات القائمة على التعاون الإبداعى هى تحول فى النموذج بالنسبة لمعظم الناس، إن جعل العملاء يشترون لم يعد كافيًا، حيث أصبح من الضرورى تقليل التكلفة، وزيادة العوائد لصالح العملاء، وتنمية رأسمالهم، ومساعدتهم على بناء جودة إنتاجيتهم، والحصول على ولائهم، وتحسين أدائهم. عليك أن تساعدهم على تحقيق أعظم أهدافهم.

## كيف تصبح مفاوضًا على أسس البديل الثالث؟

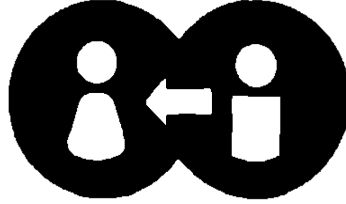
### *رؤيتى لنفسى*

إن الانتقال للتفكير بعقلية البديل الثالث تستلزم منا أولًا أن ننظر إلى أنفسنا نظرة مختلفة، حيث لم يعد مقبولًا أن ندفع العملاء لشراء منتجاتنا (أى أن نكون مساومين)، ولم يعد مقبولًا أن نتصل بالعميل لنقول له: "لدينا مُنتج جديد ومحسنّ، فهل تريد معاينته؟"، حيث أصبحنا نفكر بعقلية التعاون الإبداعى. إننا فى حالة بحث دائم عن أساليب جديدة لمساعدة عملائنا على النجاح فيما يحاولون فعله.

## التفكير بمنطق البديل الثالث



أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا



أنا أبحث عنك



أنا أراك



أنا أرى نفسى

كثيرًا ما نسمع أنه من المهم أن نتفاوض من موضع قوة؛ وعادة ما يعنى هذا أن تكون لدينا سلطة أكبر من سلطة الطرف الآخر، ولكننى أرى معنى مختلفًا لهذه المقولة، وهو: أيًّا كانت قوتى فى مقابل الطرف الآخر، فإننى سأتفاوض من موقع قوة فقط عندما أتحلى بالتكامل، والصراحة، وعقلية مكسب الجميع، إن من يتفاوض باستخدام قوته للضغط على الطرف الآخر قد يحقق فوزًا مؤقتًا، ولكنه لن يستحق – كشخص أو شركة – ثقة السوق. أما التفاوض من منطلق البديل الثالث، فيستلزم منى أن أرى نفسى شخصًا يفكر بمنطق مكسب الجميع، وألا أقبل بأى شىء أقل من مكسب الطرف الآخر ومكسبى أنا أيضًا، حيث لا أريد لأى منا أن يخسر أى شىء.

عمل ابنى "ديفيد" لفترة مديرًا للمبيعات فى شركتنا، وذات يوم طلبت شركة كبيرة إجراء عمل مع شركتنا؛ فشعر فريق العاملين مع "ديفيد" بإثارة كبيرة، فقد كانت الشركة الأخرى من أكبر شركات العالم، وكانت ستقدم لنا عوائد كبيرة فى مقابل الخدمات التى نقدمها لها.

ومع ذلك، فعندما ركز "ديفيد" فى فحص بنود الصفقة، أدرك أن بها انتقاصات كبيرة جدًّا لدرجة لن تحقق معها شركتنا أى مكسب؛ لذلك لم يرغب فى عقد الصفقة، ولكن فريق العاملين معه ضغطوا عليه لقبولها، وقالوا: "فكر فى أن تكون هذه الشركة من بين عملائنا! إن هذه الصفقة مجرد بداية، وسوف يعرضون علينا المزيد والمزيد من العمل، ومن المؤكد أن بنود التعامل ستتحسن مع الوقت".

كان "ديفيد" قد رسخت لديه عقلية مكسب جميع الأطراف منذ فترة طويلة، ولم يكن يرى أنها لن تكون صفقة جيدة لو كسب عميلنا على حسابنا أيًّا كان حجم العمل أو الوعود الغامضة بشىء أفضل فى المستقبل. ولذلك السبب، فقد ذهب إلى مقر الشركة مقدمة الصفقة وحاول – بدون نجاح – أن يتوصل معهم لبديل ثالث.

يقول "ديفيد": "الجميع يعرفون أصول العمل. إن هذه شركة كبيرة، ودور المفاوضين فيها هو أن يجبروا الشركات الموردة على الإذعان لهم، وقد اعتادوا أن تسير الأمور كما يريدون. إنهم يريدون أن يذهبوا إلى رؤسائهم ليقولوا لهم: "انظروا ماذا فعلنا لصالحكم"، ولكننا لم نكن لنقبل مثل هذا الأسلوب فى التعامل، فما لم تقم الصفقة على مكسب الجميع، فلن تُعقد".

لم نعرف مطلقًا إن كانت تلك الشركة الكبرى قد أعجبها إصرارنا على موقفنا، أم كانت تريد فعلًا الاستعانة بخدماتنا، ولكنها وافقت فى النهاية على شروطنا، وأصبحت الصفقة مكسبًا لكلتا الشركتين، وأقامت شركتنا علاقة جيدة ومبدعة مع تلك الشركة.

إن عقلية مكسب جميع الأطرف هى أساس التفاوض القائم على التعاون الإبداعى، وهذه العملية تبدأ بى أنا كأحد أطراف التفاوض، ومع ذلك، فإن التحلى بهذه العملية هو مجرد البداية، حيث لا بد أن يكون لدىَّ الاستعداد للاستمرار حتى نتوصل لشىء يبهرنا جميعًا.

منذ عدة سنوات، رغبنا فى إجراء بحث لمعرفة أسباب عدم قدرة الشركات على تنفيذ أهدافها الأكثر أهمية بنجاح؛ فقررنا أن نجرى مسحًا استقصائيًّا، واستعنا بأفضل الشركات التى تصمم هذه الدراسات المسحية، وطلبنا منها عروضًا بتكلفة خدماتها. قدمت هذه الشركات بأسلوب مهذب عروض أسعار أخافتنا، فقمنا بما يطلق عليه العاملون بالمبيعات "الإجفال"، حيث صرخنا: "ماذا!؟". إننا لم نكن نتخيل مطلقًا أن يكلف استقصاء الآراء كل هذا المال.

وعندئذ، وجدنا "بيت" – وكان مندوبًا لشركة شهيرة فى استطلاع الآراء – الذى لم يقدم لنا عرضًا بأسعار خدمات شركته، بل سألنا سؤالًا بسيطًا: "لماذا تريدون إجراء هذا المسح الاستقصائى؟ ماذا تحاولون أن تفعلوا؟"، فأخبرناه بمشروعنا وأوضحنا له أن شركتنا تمارس منذ سنوات تعليم الأفراد كيف يكونون أكثر كفاءة وفاعلية، وأن الكثيرين

من هؤلاء الأفراد يريدون منا الآن أن نساعد شركاتهم حتى تصبح هى الأخرى أكثر كفاءة. وتحدثنا معه عن احتياجنا للمعلومات، وعن الإحباطات التى يشعر بها عملاؤنا وعن رؤيتنا لكيفية مساعدتهم.

استمع "بيت" لكل هذا، ثم اتضح أن لديه عشرات المقترحات التى يمكن أن تساعدنا، والتى لم يكن أى منها يكلف الكثير من المال، بل إن بعض هذه الاقتراحات لم يكن يعود على شركته بأى أموال على الإطلاق مثل تقديمهم لنا لأناس يمكننا أخذ آرائهم فى الموضوع مباشرة. وأوضح لنا "بيت" كيف يمكن أن يساعدنا توفير المال على الاستعانة بالمعلومات الموجودة لدينا بالفعل، وتحدث معنا دون حرج فى المشاكل التى تواجه شركته فيما يخص الإستراتيجية التنفيذية بها.

لقد كان "بيت" بهذا يفعل الكثير من الأشياء التى يوصى خبراء التفاوض بعدم فعلها، حيث كان يقدم تنازلات، ويترك أموالاً بتوضيحه لنا كيف نجرى استطلاعات رأى بأنفسنا دون استعانة بشركته. لقد كانت اقتراحاته بدون مقابل، وكان صريحًا تمامًا معنا بشأن تكاليف إجراء شركته لهذا الاستطلاع وهامش ربحيتها فيه، وأوضح نواياه، ولم يقدم لنا "بيت" عرضًا بالأسعار لفعل أى شىء إلا بعد وقت طويل.

هل كان "بيت" ساذجًا أو غير منتج؟ فى رأيى: كلا، على الإطلاق. ونظرًا لأن "بيت" كان يشاركنا الاهتمام بالمشكلة – وليس بإجراء صفقة عمل فحسب – فقد أصبح شريكًا موثوقًا فى مشروعنا، واقترح علينا أساليب جديدة ومبدعة لحل المشكلة، وأوصلنا إلى أشخاص يمكن أن يقوموا بتدريبنا على أحدث ما توصل إليه علم تصميم استطلاعات الآراء، وساعدنا على أن نعيد صياغة فكرة البحث: لماذا تجرون البحث، وكيف تجرونه، وما هى حدود البحث. بدأت أموالنا تتدفق إليه، وفى النهاية، تعاقدنا على أن تجرى لنا شركة "بيت" استطلاعًا كبيرًا للرأى، ولكن هذا الاستطلاع للرأى لم يكن إلا الخطوة الأولى. وعندما بدأنا نحن أنفسنا نجرى استطلاعات الرأى من هذا النوع، فقد قدم "بيت" وزملاؤه خبرتهم القيمة لمساعدتنا على تصميم استطلاعات الرأى الخاصة بنا. وعلى مدار سنوات عملنا مع "بيت"، قدم لنا العديد من الخدمات، ونحن نشكره كمصدر مهم لنا فى عملنا.

إن الشركاء مثل "بيت" يصبحون ذوى قيمة كبيرة مع الوقت، وهؤلاء الشركاء يعتبرون أنفسهم متعاونين تعاونًا إبداعيًا وليسوا ضاغطين لترويج ما يبيعونه. ومع ذلك، فإن معظم المحترفين فى مجال المبيعات يفقدون قيمتهم باستمرار حاليًا، وذلك لأنهم يعجزون عن التوصل للتعاون الإبداعى، لقد أصبح المشترون قليلى الصبر على البائعين الذين لا يتعاونون معهم تعاونًا إبداعيًا، سواء كانوا يفكرون بعقلية مكسب جميع الأطراف أم لا.

***رؤيتى لك***

إن التفاوض على أساس البديل الثالث يتطلب منك أن ترى الطرف الآخر على أنه إنسان، وليس على أنه خصم فى حرب أو فريسة صيد. إنه من السهل جدًّا أن تنزلق للتفكير بعقلية "نحن فى مقابل هم"، ويحذرنا البروفيسور "جراند لوم" فيقول: "من المهم ألا نرى من نعتبرهم مفاوضين متعنتين على أنهم شياطين؛ فربما كانوا لا يثقون فى شركتك، وربما سبق أن خدعهم شخص ما أثناء التفاوض، وربما – وببساطة – لم يكونوا يعرفون أسلوبًا آخر للتفاوض، إن الجميع فى نهاية المطاف يدافعون عن مصالحهم الخاصة، ويعتقد كل منهم أن ما يفعله سيحقق له أفضل النتائج" [1].

لقد ابتكر رجال المبيعات النمطيون القدامى قصصًا بطولية حول كيفية دخولهم فى معركة صعبة جدًّا مع عدو قاسٍ حتى انتصروا فى النهاية، وهذا يجعلهم يشعرون ويبدون

**التفكير بمنطق البديل الثالث**




1 Grande Lum, *The Negotiation Fieldbook: Simple Strategies to Help Negotiate Everything* (New York: McGraw-Hill Professional, 2004), 90.

بصورة أفضل بالنسبة لأنفسهم. ولكن هذا وهمٌ، فهذا التفكير بمنطق البديلين (نحن فى مقابل هم) لا يجعلهم يرون من يتعامل معهم على أنه إنسان، فتكون النتيجة أن يعاملوه كخصم. إن التدريب التقليدى على المبيعات والتفاوض ملىء بالحيل والأساليب التى تجعل للبائع أو المتفاوض اليد الطولى فى هذه المنافسة. هناك أسلوب "باب فى الوجه" الذى يقوم على تقديم عرض كبير فى البداية ثم التقليل من قيمة مزايا العرض مع تقدم التفاوض والمساومة، وهناك أسلوب "قدم فى الباب" الذى يقوم على الحصول على تنازل صغير ثم زيادة حجم التنازلات بالتدريج من الطرف الآخر. وهناك أسلوب "تقليل القيمة" الذى يبدو السعر الأساسى للمنتج فيه رائعًا ولكن تضاف إليه أشياء بسيطة فى اللحظة الأخيرة مما يرفع سعره. وهذا أشبه بأسلوب "المتدرج" الذى يستثمر فيه العميل المحتمل الكثير من الوقت فى الصفقة ثم يتعرض لضربة مباشرة قبل أن ينهى الصفقة بالمتطلبات الجديدة. ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أن العملاء سيدفعون تكاليف اللحظة الأخيرة بسبب الجهد الذى بذلوه بالفعل فى التفاوض.

ونظرًا لتعرض المشترين لهذا النوع من التلاعب، فقد توصلوا إلى أساليبهم الدفاعية الخاصة، وكما يقول "ماهان كالسا"، فإن "الممارسات الشرائية السيئة قد ظهرت كمواجهة لممارسات البيع السيئة" [1]. وهناك أسلوب "الإجهاد"، وهو الأسلوب الذى يخفض فيه المشترى تدريجيًّا من السعر الذى يعرضه البائع بأن يقول له أشياء مثل: "لقد كدنا ننتهى.. كدت تُكمل الصفقة.. اقترب أكثر من إنهاء الصفقة". وهناك أيضًا أسلوب "الإجفال": "كيف تفكر؟ هل جننت؟ لا أتصور أن هناك من يبيع بهذا السعر". وليس المشترون بأقل من البائعين فى أسلوب "الإجهاد"؛ لذلك كان من الطبيعى أن يتوصل البائعون لخطوات مضادة، فهناك أسلوب "الإجفال المضاد" – وأظن أن هناك أسلوب "الإجفال المضاد الثلاثى" أيضًا.

وخلافًا لهذه المناورات الفجة البسيطة، هناك مفاوضون أكثر حنكة يستخدمون أساليب أرقى، حيث يقومون بتحليل الضغوط التى يتعرض لها المشترى، ومدى المخاطرة التى يمكن أن يقوموا بها من جانبهم، وعلم المواعيد النهائية نفسها، وطول الفترة الزمنية بين تقديم التنازلات. إنهم يحسبون تقليل التنازلات تدريجيًّا، ويربطون خيطًا بكل منها، وقواعد هؤلاء هى: كن غامضًا، ولا تتحدث حديثًا مباشرًا أبدًا، وأجب عن الأسئلة بأسلوب ملتوٍ، واجعل المشترى يبذل جهدًا، فهذا سيزيد من الجهد الذى بذله فى الصفقة.

1 Mahan Khalsa, *Let's Get Real or Let's Not Play* (Salt Lake City: White Water Press, 1999), 5.

وكل أسلوب من هذه الأساليب التقليدية يقوض الثقة، حيث يحاول الجميع أن يقدم القليل فى مقابل ما يحصل عليه، ثم نتساءل عن سبب الصعوبة، والإحباط، والطول الممل لعملية المبيعات، ومع ذلك، فإن هذا ليس الجانب الأسوأ.

من الممكن أن تكذب دائمًا. أخبرنى أحد أصدقائى مؤخرًا عن منتدى تعليمى مكثف عن التفاوض حضره، وقال إنهم فى ذلك المنتدى تبادلوا أدوار كلا جانبى التفاوض، حيث أعطيت لهم كمية محدودة من المعلومات عن كل جانب، وتمثلت مهمة كل جانب فى استخدام ما لديه من معلومات لإنهاء عقد الصفقة، وكان الفريق الذى يحصل على الصفقة الأفضل يحصل على جائزة. ولقد هُزم الفريق الذى كان صديقى مشاركًا فيه فسأل قائد الفريق الفائز عن كيفية فوزهم عليهم، فقال له: "لقد كذبنا، حيث قلنا لكم إننا تكلفنا أكثر مما تكلفنا بالفعل".

اشتكى صديقى إلى قائدة المنتدى قائلًا: "لقد فازوا بالكذب"، فالتفتت له – وكانت سيدة أعمال مخضرمة تعلم الأفراد مهارات التفاوض منذ عشرات السنين – وقالت: "حيثما لا توجد حقيقة لا يوجد كذب".

وأنا أضيف إلى ما قالته أنه ما لم توجد حقيقة فلا يوجد أمل للتعاون الإبداعى. لقد أصبحت هذه المناورات الخادعة تفقد قيمتها يومًا بعد يوم فى عصر الإنترنت، حيث أصبح بمقدورنا أن نحصل بدون جهد على معلومات مقارنة عن التكاليف، والجودة، والخدمة. لقد أصبحت أساليب "الإجفال"، و"المتدرج" وغيرها من مخلفات زمن ولى، حيث كان التحقق من المعلومات يستلزم جهدًا حقيقيًا. إذا أخبرتنى اليوم بأن السعر الذى تقدمه لى هو أفضل سعر ممكن لما تبيعه، فمن الأفضل أن تكون صادقًا لأننى أستطيع أن أتحقق مما تقول من خلال هاتفى الذكى بينما أنا واقف معك. أستطيع أن أعرف كل شىء عن شركتك، وعن الشركات المنافسة، وعن مستويات ما تقدمه من منتج أو خدمة، بل عنك أنت شخصيًا. إن كل المعلومات متاحة، ولا يمكنك إخفاؤها عنى.

لقد انتهى عصر التفاوض الخبيث، ولم يعد أحد يستطيع الصبر عليه، وأولئك الذين يحاولون ممارسة هذا التفاوض معك يوضحون لك أنهم لا يحترمونك، وأولئك الذين يقولون إن كل الحياة تقوم على هذا النوع من عملية التفاوض يعيشون فى ظل عقلية الندرة. إذا كنت أريد أن أفكر بعقلية البديل الثالث، فلا بد أن أفكر بعقلية الوفرة – أى أننا نستطيع معًا أن نتوصل إلى عدد لا محدود من البدائل المثيرة التى لم نفكر فيها أصلًا. لا بد أن أراك إنسانًا وأقدر احترامك وثقتك، وليس درجة فى لعبة الثقة بالنفس.

إن مجرد الحديث المباشر والاستماع والتفهم، غالبًا ما يجعلك تتجاوز الحاجة للتفاوض. يحكى "ديفيد" ابنى القصة التالية:

*"انضمت ابنتى "مادلين" لبرنامج تعليمى شهير للكتابة الإبداعية يشمل كل الولايات المتحدة. ولكنها لم تُقبل لاكتمال عدد المتقدمين؛ فكانت أول استجابة لى قائمة على البديل الثالث وتمثلت فى: "كلا، هناك مكان لها". اتصلت بالمسئولة عن البرنامج وتحدثت معها قليلًا بشأن "مادلين" وطبيعتها ومدى أملها فى الانضمام للبرنامج، وقلت لها: "أخبرينى بالمزيد عن موقفكم، فأنا لم أفهمه جيدًا، ولا أحاول أن أضغط عليكم أو أتلاعب بكم بأية صورة من الصور"، ثم استمعت، وأثناء ذلك وطدت علاقة مع هذه المسئولة، وبعد عشرين دقيقة من انتهاء المكالمة، أرسلت ابنتى إلى اختبار قبول".*

إن القاعدة حاليًّا هى التواصل بأسلوب العصا الناطقة، حيث ينبغى أن أتعامل معك من خلال الاستماع لك بغرض فهمك، وأن أتحدث حديثًا مباشرًا وألتزم بالشفافية المطلقة معك.

**البحث عنك**

إن التفاوض بمنطق البديل الثالث يتطلب نموذج "أنا أبحث عنك"، ومعنى هذا أنه يتطلب تفهمًا عميقًا.

إن معظم صور التدريب على المبيعات تتعامل مع مهارات الاستماع، ومع ذلك فغالبًا ما يكون تركيزها على الاستماع لـ "دلائل الشراء" وليس الفهم. لم يذكر كتاب حقق أعلى المبيعات وكان يتعامل مع فن التفاوض الاستماع للعملاء إلا مرة واحدة، ولم يذكره إلا على أنه "تنازل" للمشترى "لا يكلف البائع شيئًا"، وهذا النوع من الاستماع لا يتطلب أى قدر من التفهم.

إذا قدرت علاقتك بالطرف الآخر فى التفاوض، فستستمع له بفاعلية وتفكير وتفهم، ولن تستمع له بصورة سطحية منتظرًا فرصة للوثوب على ما يقوله، ستبدى له تفهمًا لأن طبيعتك تلزمك بهذا وليس لأن هذا سيحقق لك مصلحة.

إذا حرصت على أن تكون شريكًا متعاونًا تعاونًا إبداعيًّا ولست مجرد بائع، فسوف يجعلك الاستماع الإبداعى تستشعر موقف عملائك، وسترى العالم من منظورهم، وستشعر بالحيرة مما يشعرون بالحيرة منه، وستحس بآلامهم، وستشاركهم رؤيتهم. أعرف أنه من الصعب عليك كمندوب مبيعات أن تتحرر ذهنيًّا من المنتج أو الحل الذى تقدمه، ولكن من الحكمة أن تتحرر ذهنيًّا مما تفكر فيه لتدخل فيما يفكر فيه عملاؤك. يوصى "ماهان كالسا"، فيقول: "اعتبر أن كل حوارك مع من تتفاوض معه اكتشافًا للمجهول، وركز على حقيقة أنك لا تبحث عن حل للعميل، بل إن كلًّا منكما مشارك فى عملية اكتشاف مشترك"[1].

وهذه الفكرة فكرة قوية تقوم على الاكتشاف المشترك للحلول، وليس على تقديم الحلول؛

1 Khalsa, *Let's Get Real*, 29.

## التفكير بمنطق البديل الثالث













لأنه ليس لديك حل معين – أيًّا كانت دقة تلبيته لكل احتياجات عميلك، ولكنكما تستطيعان معًا أن تتوصلا لحل إبداعى يناسب كلًّا منكما.

إنك إذا كنت تستمع استماعًا متفهمًا، فستشعر بما يشعر به عملاؤك من إحباطات، وستسمع منهم تعبيرات مثل: "إن هذا يقتلنا"، أو "إن قلوبنا تدمى"، أو "إن ما يعيقنا هو..". وستدرك أيضًا رؤيتهم: "ليتنا نستطيع.."، أو "إن هدفنا النهائى هو.."، أو "ليتنى أرى اليوم الذى.."، ومهمتك كمتعاون إبداعى هى أن تركز على هذه اللحظات وتستشعرها. فكر جيدًا فى هذه التعبيرات عن الإحباط والأمل، وأعد صياغتها، واطلب منهم فى النهاية أن يحولوا هذه التعبيرات اللفظية إلى إجراءات ملموسة. إنك مثل الطبيب تريد أن تعرف مدى النزيف الذى يتعرضون له وعليك أن تعرف ما تمثله لهم رؤاهم، كأن تعرف قدر الزيادة فى العوائد الذى يريدونه، أو مدى زيادة الحصة السوقية الذى يريدونه – أى أن تعرف بالتحديد كيف يفيدهم تحقيقهم لأهدافهم. يقول "كالسا" عن عملائه إنهم "فى

الغالب ليست لديهم القوة الذهنية أو الانفعالية ليعرفوا التبعات الحقيقية لما يواجههم من مشاكل أو مرض. إن الوصول إلى لب المشكلة يضيف قيمة إلى العميل"[1]. عندما تعرف ما يدور فى قلوب عملائك وما يمكنك تقديمه لهم من إسهامات، فستستطيع أن تقدر رسوم خدماتك وفقًا لذلك؛ وربما اكتشفت عندئذ أن قيمة ما تقدمه من خدمات تفوق كثيرًا قائمة الأسعار التى تقدمها، وربما طلبت فى هذه الحالة نسبة مئوية من المكسب. يقول "كالسا": "مزق قائمتك الثابتة للرسوم التى تتقاضاها".

ومن المؤكد أن رجل المبيعات المستمع هو نقيض رجل المبيعات النمطى المتحدث؛ فمعظم رجال المبيعات يتحدثون كثيرًا جدًّا، وهو ما يؤدى إلى مشاكل مثل سوء التوافق مع العميل والمبالغة فى الضغط عليه للشراء، بل إنه حتى عندما يبدو رجل المبيعات كأنه يستمع، فإنه يتحدث – بداخل عقله.

يقول "جيم أوسرى" – وهو تنفيذى مخضرم فى المبيعات فى مجال الأدوية – إنه منذ سنوات تطورت العلاقة بين بائعى الأدوية والأطباء إلى علاقة تواصل من طرف واحد، وقال: "كنا نقدم الرسالة نفسها باستمرار سواء كان العميل مهتمًّا بها أم لا. إن إستراتيجية شركات الدواء فى تلك الأيام كانت تسمى "الوصول والكثرة، حيث كان المزيد من مندوبى المبيعات يتصلون فى الغالب بالمزيد من الأطباء حتى وصلنا لمرحلة أن ثمانية مندوبى مبيعات من شركة أدوية واحدة قد يتصلون بطبيب واحد يقدمون الرسالة نفسها والعينات نفسها من الأدوية". فى الولايات المتحدة وحدها، يبلغ عدد مندوبى مبيعات شركات الأدوية الذين يتصلون بالأطباء ٩٥ ألف مندوب، ويقول "أوسرى": "لقد كان هذا الأسلوب غير كفء ولا يمكن احتماله – لقد كان جنونًا".

ويعرف "أوسرى" أن الأطباء يستاءون من هذا الضغط، فيقول: "لقد أصبح الطبيب المسكين يتعرض لضغط متزايد على وقته، حيث أصبحت مؤسسات التأمين الصحى، والمرضى، والموظفون الإداريون، والأعمال الكتابية تتنافس على وقته. أضف إلى ذلك مندوبى شركات الأدوية"، فبدأ الأطباء يثورون على هذا الأسلوب، ويقول "أوسرى": بدأ الطبيب يقول لنفسه: "إذا أحضروا لى شيئًا جديدًا فسأستمع. ولكننى ليس لدى وقت للاستماع لنفس القصة القديمة، ولدىَّ مرضى ينبغى أن أراهم"[2]. ويعبر دكتور "جوردان آشر" – وهو طبيب شهير وتنفيذى رعاية صحية فى جنوبى الولايات المتحدة – عن وجهة نظر العديد من الأطباء، فيقول: "لا تختلف شركات الأدوية عن شركات المطاعم السريعة، حيث إن كلًّا منهما تمارس التجارة على نطاق عام، وهدف كل منهما تحقيق الربحية لحملة الأسهم، ولكن الفارق الوحيد بينهما هو أن الأدوية هى ما تبيعه شركات الأدوية. إن

---

1 Khalsa, *Let's Get Real*, 97.

2 مقابلة مع "جون أوسرى" بمدينة ناشفيل فى الثالث من أغسطس عام ٢٠١٠.

الفرضية الكاملة لتلك الشركات تختلف عن فرضيتنا، حيث تقول هذه الشركات كل ما تريد قوله حتى تحقق مبيعات"[1].

ويقول "أوسرى": "وهذه علاقة مختلة، حيث لا يسأل أحد عن موضع المريض فى كل هذه الدائرة". لقد كانت الأسوار بين هذين العالمين – وستظل – مرتفعة جدًّا، حيث تحاول شركات الأدوية باستمرار أن تشترى التأثير على الأطباء من خلال: منح درجات الزمالة، والمنح، وأتعاب المحاضرات، بل ولقاءات غداء العمل؛ لذلك لم تعد شركات الأدوية تدعم حتى هذا النوع من التواصل.

ومع ذلك، فإن بعض من يفكرون بعقلية التعاون الإبداعى يبدعون ويكتشفون البديل الثالث من خلال الاستماع الفعلى لبعضهم، ومن الأمثلة على ذلك "جيم فوكوا" – وهو مندوب كبير مخضرم لواحدة من كبريات شركات الدواء الأمريكية الذى يقول: "لقد روجنا وبعنا منتجات شركات الأدوية منذ دهور، ولكننا بحاجة لإعادة اكتشاف أنفسنا لتعظيم نجاحنا التجارى، والأهم من ذلك لتقوية علاقاتنا مع المستهلكين. إننا لم نكن نجيد إظهار قيمتنا، بل كنا نبدو نموذجًا جيدًا على كسب الكثير من الأموال؛ لذلك قضينا وقتًا طويلًا فى إعادة تشكيل نموذجنا".

### *أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا*

الاستماع أساس العلاقات القوية بين الناس فى العمل؛ لأنه عندما ينمى أحدهم عادة التفهم مع زملائه فى العمل، فإنه يستطيع الانتقال منها إلى حالة التعاون الإبداعى.

ومن المفارقة أن شركات الأدوية كانت تبنى أسوارًا بينها وبين مستهلكيها من خلال أسلوب "الوصول والكثرة" فى البيع الذى تتبعه، وكانت كلما زادت طرقًا على أبواب العملاء، زادت مقاومتهم لها، حيث منعت بعض المستشفيات مندوبى مبيعات شركات الأدوية فعلًا من الدخول إليها. ولكن عندما بدأ أناس مثل "جيم فوكوا" وزملائه فى الاستماع إلى الأطباء بدلاً من التحدث إليهم، بدأ التعاون الإبداعى فى الظهور. لقد تعلم "فوكوا" وزملاؤه من خلال استخدام التواصل بأسلوب العصا الناطقة ما الذى يقدره الأطباء فعلاً فى شركات الأدوية وليس ما يحصلون عليه.

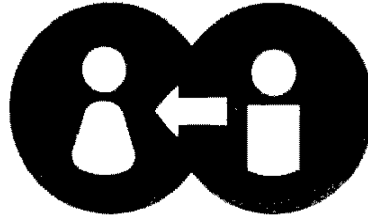
"إنه العلم.. هذا هو ما كانوا يقدرونه. لقد كانوا يريدون أن يعرفوا الأمور العلمية المتعلقة بالاستخدام المناسب لمنتجاتنا"، وقد أدى هذا الفهم إلى ظهور أسلوب البديل الثالث مع العميل، وهو علم صحة من نوع جديد تقدمه مجموعة متفردة من أربعة وعشرين من كبار مندوبى الشركة يلتقون بأكثر الأطباء شهرة فى البلاد، وقد قاد "فوكوا" الفريق،

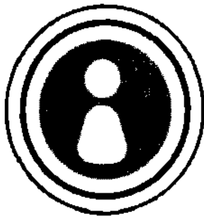
---

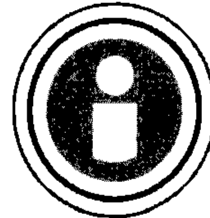
1. مقابلة مع "جوردون آشر" فى الخامس عشر من أكتوبر عام ٢٠١٠.

## التفكير بمنطق البديل الثالث




ويقول عن ذلك: "لقد كانت مهمة الفريق أن يفهموا مخاوف كبار قادة الفكر ويحرصوا على أن يقدموا لهم أفضل المعلومات عن العلم بدون أى قناع ترويجى من أى نوع".

كانت هناك مقاومة بداخل الشركة لهذا التوجه، حيث وصف بعض قادة المبيعات جماعة علم الصحة بأنها مضيعة للوقت قائلين: "وماذا يبيع هؤلاء؟ وما العوائد التى يحققونها؟"، ولكن "فوكوا" دافع عن هذا الأسلوب قائلًا: "إننا نعرف أن هذه هى أكثر الطرق كفاءة فى العمل مع الأطباء – أى أن نقدم لهم شيئًا يحتاجون إليه، وليس إعلانا عن منتج. إنهم ليسوا بحاجة للمزيد من العينات أو كتيبات الدعاية أو المزيد من أساليب التسويق"، ويضيف: "كنا نعرف أننا إذا استطعنا التوصل إلى كبار قادة الفكر فى المجال الطبى، فسوف يؤثر هؤلاء على شبكات الأطباء الذين يتواصلون معهم مما يزيد من المبيعات".

وعندما بدأوا الاستماع، تعلموا المزيد عن أكثر المشاكل التى تؤرق الأطباء، حيث يقول "أوسرى": "كان التزام المريض بأخذ الدواء يمثل مشكلة كبرى، حيث يخبر الأطباء

مرضاهم بما ينبغى عليهم فعله، ولكن المرضى لا يفعلونه؛ فهم يريدون مواصلة الإفراط فى تناول الطعام والتدخين ولا يريدون ممارسة الرياضة، ويقولون لأطبائهم: "صف لى قرصًا يجعلنى أفضل – هذا هو كل ما أريده". ثم بدأت الشركة تركز على كيفية تحسين التزام المرضى بالأدوية. يقول "أوسرى": "لنأخذ مرض السكر كمثال. إنه مرض يكلف الكثير من المال، فإذا استطعت أن تجعل المريض يلتزم بالجدول العلاجى؛ فإن الأعباء المصاحبة لهذا المرض تقل، وفى هذه الحالة، نتحدث عن اهتمام مشترك بين الطبيب وشركات الأدوية يتمثل فى التأكد من التزام المريض بالنظام العلاجى. حسنٌ، أنا أعمل بمجال الأدوية، وأريد أن يتناول المريض العلاج الذى تنتجه شركتى كما يصفه له الطبيب حتى أستفيد، ويشعر الطبيب بالرضا، ويتحسن المريض، فى هذه الحالة سيستفيد النظام الطبى بالكامل لأن هذه سيقلل التكلفة".

وقد اتضح أن بعض مهارات كبار المتخصصين فى مبيعات الأدوية قد تكون مفيدة أيضًا للأطباء فى تشجيع مرضاهم على التعاون؛ فالأطباء يستطيعون "ترويج" العلاج، ويستطيعون استنتاج أسباب عدم التزام مرضاهم بالدواء، وبعد ذلك يستمعون استماعًا متفهمًا ليصلوا للأسباب الكامنة لدى المريض، ("ليس لديك وقت لممارسة الرياضة؟ يبدو أن لديك مشكلة فى وقتك، فهل إذا عرضت عليك جدولًا رياضيًّا لا يستغرق الكثير من الوقت فستلتزم به؟")، ويستطيعون أيضًا متابعة هذا بصورة أكثر حرصًا كما يفعل العاملون بالمبيعات، وبذلك يتم التوصل لبديل ثالث آخر، وهو تدريب الأطباء على فن المبيعات.

ومن المشاكل الأخرى التى تؤرق مقدمى الرعاية الصحية بشدة مشكلة تفاوت الرعاية المقدمة، يقول "فوكوا": "والمثال النموذجى على هذا هو الجزء الجنوبى الشرقى من الولايات المتحدة؛ ففى ولاية ألاباما يوجد العدد المناسب من الأطباء فى كل مدينة، ولكنهم ليسوا بالنسبة نفسها فى المدن الأربع، حيث لا يوجد أحد فى غرب ألاباما، وهناك نجد مشاكل صحية كبرى تتعلق بالبدانة وأمراض القلب سائدة بنسبة ٧٥٪. وحيثما كانت المشكلة أسوأ، لم تكن هناك رعاية صحية". لذلك، بدأ "فوكوا" وفريق العاملين معه فى التركيز على تقليل هذا التفاوت، فيقول: "كانت لدينا أدوية لهذه الحالات؛ لذلك عملنا على التوصل لبعض الفرص القائمة على التعاون الإبداعى مع الذين كانوا يحاولون تقديم رعاية صحية أفضل فى هذه المناطق. ولم يكن من الضرورى أن نفعل هذا من خلال قيام عدد من مندوبينا بالاتصال بالأطباء، فلم يكن هناك من يتصلون به، وكل ما كان علينا فعله هو أن نتمهل ونقضى الوقت اللازم فى الاستماع إلى الاتحاد الطبى والمسئولين عن الصحة فى الولاية والجامعة لنرى كيف لمؤسسة بحجم شركتنا أن تساعدهم" [1].

---

1 مقابلة مع "جيم فوكوا" فى الثامن عشر من أكتوبر عام ٢٠١٠.

عندما تحول "أوسرى"، و"فوكوا"، وأمثالهما من "إعلانات متحركة عن الأدوية" إلى موارد قيِّمة فى حل المشاكل الصحية الأساسية، اكتشفوا بديلًا ثالثًا مفيدًا للمرضى، والأطباء، والشركات التى يعملون بها، واستمتعوا بالكثير من الإثارة والشعور بالرضا طوال تلك العملية.

أما إذا كنتُ ذا عقلية نمطية فى التفاوض، فلن أرى إلا بديلين اثنين، فإما أن أفوز أو أن تفوز؛ وسأنظر إلى الحياة ككل على أنها مجموعة من التنازلات والمكاسب. وهذه النظرة للعالم رؤية صفرية – أى قائمة على مكسب طرف على حساب طرف آخر. وفى المقابل، فإذا كنت أفكر بعقلية البديل الثالث، فسأرى طرقًا لا حصر لها وأستطيع أنا وأنت أن نوجد من خلالها قيمة. إن الصفقات الصفرية تؤدى فى النهاية إلى الحلول الوسط: مكسب/ خسارة، أو خسارة/ مكسب. وفى مقابل ذلك، فإن البديل الثالث يعيد تشكيل العالم، حيث يغير الناس، ويجعلهم أكثر انفتاحًا فى قلوبهم وعقولهم، ويستمعون ويتعلمون، وينظرون للأشياء من منظور متجدد وبصورة أكثر اتساعًا، إن تغيير الناس تغييرًا شاملًا هو المعجزة التى يحققها البديل الثالث.

وهدف العلاقات القائمة على التعاون الإبداعى – كما يقول الأستاذان فى جامعة هارفارد "ديباك مالهوترا"، و"ماكس بازرمان" هو: "ليس مجرد مساعدتك على التوصل لاتفاقات يعتبرها كلا الطرفين "مكسبًا للجميع"، بل مساعدتك على زيادة القيمة" أيضًا [1]. إن كل العاملين فى الشركات يبحثون عن "العامل المميز الرائع" – وهو ذلك العنصر الذى يساعدهم على البروز على غيرهم فى السوق، وأنا أرى أن أعظم عامل مميز – الشىء الذى يجعلك أكثر تميزًا عن غيرك – هو أن تتعلم التعاون الإبداعى.

### *التعاون الإبداعى فى مقابل التفاوض التقليدى*

إذا كنت تعمل من خلال نموذج التعاون الإبداعى، فسيكون لديك الاستعداد لأن تجد البديل الثالث بسهولة أثناء عملية التفاوض. وتتناقض الخطوات الأربع للوصول للبديل الثالث تناقضًا صارخًا مع مراحل التفاوض التقليدى.

وسواء كنت بائعًا أو مشتريًا، فإن التفاوض التقليدى عادة ما يبدأ لديك بأن تطلب أكثر مما تعتقد أنك تستطيع الحصول عليه، وتعبر عن هذا التوجه جملة: "ارفع سقف طلباتك"، حيث يريد المشترى أن يحصل على أكبر قدر ممكن من القيمة بأقل قدر ممكن من المال، والبائع يريد الحصول على أعلى سعر، ويعرف الجميع أن حركة البدء ليست إلا

---

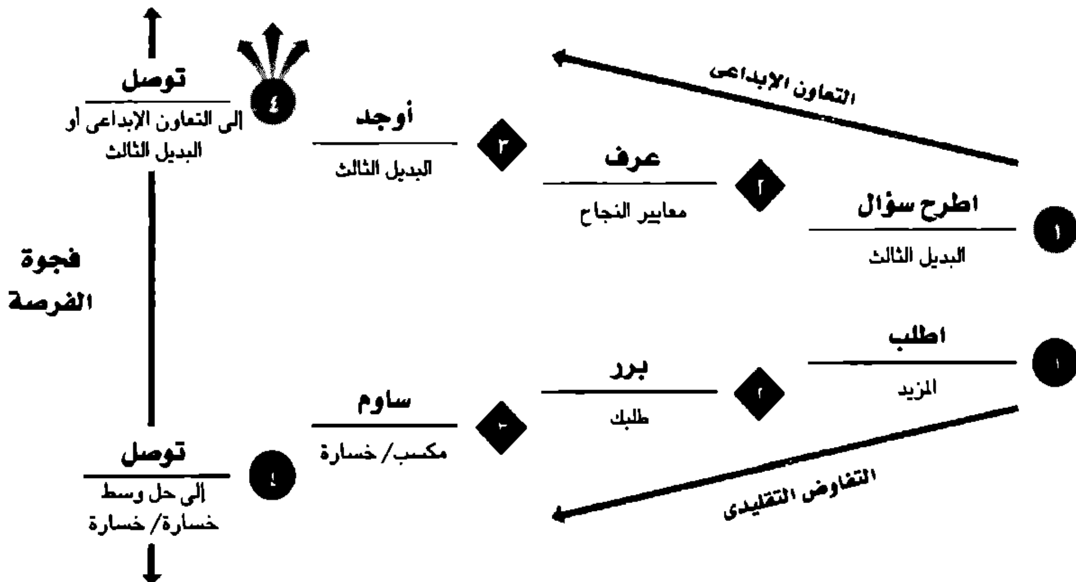
1 Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results* (New York: Random House, 2008), 64.

إيجاد طريقة لإثبات مدى سخافة الطرف الآخر أو عدم واقعيته؛ لذلك عادة ما يصحب هذا الأسلوب اتباع أسلوب "الإجفال" بدرجة كبيرة.

ومع ذلك، فإن البشر لديهم القدرة على التعاون الإبداعى؛ لذلك نرى أن هذه الخطوة لعبة صبيانية ومضيعة للوقت، وبدلاً من هذا الأسلوب يبدأ المتعاونون إبداعيًّا بطرح سؤال البديل الثالث: "هل لدينا جميعًا الاستعداد للتوصل لصفقة أفضل مما كان يظن الجميع أنها ممكنة؟". وفى بعض المواقف ربما لم نستطع طرح هذا السؤال قبل بناء الثقة مع الأطراف الأخرى. أما إذا كنا نتمتع بسمعة جيدة، فإننا لن نخسر شيئًا بهذا السؤال.

الخطوة الثانية بعد حركة البداية هذه فى المفاوضات التقليدية هى تبرير تلك الحركة؛ فليس هناك من يريد الإذعان الكبير أو السريع مع الطرف الآخر؛ لذلك يبرر الجميع موقفه، ويسرد حقائق وأرقامًا وقصصًا مذهلة توضح مبرره لـ "رفع سقف طلباته"، ومع ذلك، فإذا كان الطرف الآخر مستعدًّا للتوصل لبديل ثالث، فإننا نجتمع لتعريف معايير النجاح، ويتم إنجاز العمل. ماذا ستكون النتيجة التى يفوز كل أطرافها بالنسبة لنا جميعًا؟ عندئذ نكون قد انتقلنا إلى نوع من الشراكة لنصل لتلك النتيجة.

## التعاون الإبداعى فى مقابل المفاوضات التقليدية




**التعاون الإبداعى فى مقابل التفاوض التقليدى.** التفاوض التقليدى لعبة لقراءة الأفكار، والمساومة، والتبرير، وهو يضعف العلاقات، وعادة ما يؤدى إلى الحلول الوسط – وهو بحكم طبيعته يؤدى إلى خسارة الجميع، أما التعاون الابداعى، فيقوى العلاقات ويؤدى إلى مكسب الجميع. وبين هذين الأسلوبين فجوة كبيرة فى الفرص لا يمكننا تحمل تأثيرها علينا فى هذا العالم التنافسى.

لقد تعب المفاوض التقليدى من الدفاع عن موقفه، وأصبح مستعدًّا للخطوة التالية التى شعارها "اكتشف الحدود"، ولكن هذه الخطوة ليست مساومة بالمعنى الفعلى، حيث يحاول كلا الجانبين فيها أن يحصل على أكبر استفادة ممكنة من الصفقة بأقل ما يمكن تقديمه، وأن يروا إلى أى مدى يستطيعون دفع بعضهم بعضًا قبل أن يدخل أحدهم فى موقف صعب، أما بالنسبة لمن يتعاونون إبداعيًّا، فإنهم ليسوا بحاجة لهذا؛ لأنه فى هذا الوقت تكون كل الأطراف مشاركة بقوة فى إيجاد نماذج للحل – أى بديل ثالث حقيقى، وهذا عمل مثير، وإبداعى، وقائم على التعاون الإبداعى؛ وذلك لأنه لم يكن أحد يعرف من البداية كيف سيحدث.

وآخر خطوة فى العملية التقليدية المجهدة هى الاستقرار النهائى على الحل الوسط "العرض الأفضل والنهائى" الذى يمكن للجميع أن يتفقوا عليه. ورغم أن الطرفين يتصافحان بعد هذه الخطوة، وينصرفان وكل منهما يشعر بالرضا بدرجة قلت أم كثرت؛ فليس من بينهما من يشعر بالسعادة بهذه النتيجة، ففى النهاية يخسر الجميع شيئًا فى الحل الوسط. وفى مقابل ذلك، يصل من يفكرون بعقلية التعاون الإبداعى إلى بديل ثالث؛ أى حل جميل وغير متوقع لإنجاز الصفقة. وهنا يفوز الجميع، حيث يحصل كل طرف فى هذا الاتفاق على أكثر مما كان الجميع يظن، وتصبح علاقتنا أفضل، ونستطيع المواصلة لتشكيل المستقبل معًا.

والفارق بين هذين الأسلوبين هو فجوة واسعة فى الفرص تظل تتسع مع الوقت، وليس بمقدورك أن تتحمل أن تكون فى الطرف الأدنى من هذه الفجوة فى هذا العالم التنافسى. بينما يبدد المفاوضون التقليديون طاقاتهم فى محاولة قراءة أفكار الآخرين والتلاعب بهم لمجرد أن ينتهوا معهم إلى حل وسط، فإن من يفكرون بمنطق البديل الثالث يستثمرون طاقاتهم فى التغيير الشامل لعلاقاتهم بهم ويضعون فى عقولهم الفرص المستقبلية.

## القوة الابتكارية للتعاون الإبداعى

يوضح المشروع البحثى الأكثر شمولًا الذى أُجرى على الشركات الناجحة أن القوة الابتكارية أساس فى وصفة النجاح الدائم فى العمل، وقد أشرف على المشروع البحثى علماء من جامعات هارفارد وكولومبيا ومعهد ماساشوستس للتكنولوجيا وجامعة دارتماوث، وكلية وارتون سكول، والعديد من الجامعات الأخرى، واستغرق إجراؤه عشر سنوات، وكان الغرض منه هو معرفة ما يميز الشركات العظيمة التى تصمد فى السوق عن الشركات الضعيفة.

ولم يكن من المستغرب أن يكتشف البحث أن الشركات العظيمة تتمتع بالإبداع بصورة كبيرة، وأن "عينيها تركزان على الفرصة الأساسية، والتى تتمثل فى فكرة منتج جديد تمامًا، أو كشف تكنولوجى يمكنه تغيير مجال العمل تغييرًا شاملًا، ويعتبر معظم الشركات التى لا ترضى بأقل من عشرات الملايين كزيادة فى النمو والأرباح أن التحسنات المتواضعة لا تكفى، وتركز هذه الشركات أكثر على الابتكار الهائل – وهو الفكرة التى تجعلها تسبق الشركات المنافسة [1].

ومن أين تأتى الفكرة، أو الكشف العظيم "الجديد تمامًا"؟ سيخبرك خبراء الابتكار أنها تأتى من التعاون الإبداعى، ويقول صديقى البروفيسور "كلايتون كريستنسن" – الذى ربما كان أعظم مفكرى العالم فى هذا الموضوع – إن الفكرة الكبرى مخالفة للنظام دائمًا[2]؛ فغالبًا ما تبدو "على الأطراف"، حيث يوجد تداخل ثرى لوجهات نظر مختلفة، وروابط غريبة. إنها لا تأتى من التفكير السائد المتجانس الذى يدور فى مكاتب الشركة.

وهذا تناقض ظاهرى. إننا نعرف أن الشركات العظيمة قد تكون عالية الابتكارية والإبداع، ولكننا نعرف أيضًا أن الإبداع الكبير يأتى من الأفكار الغريبة وغير المتوقعة، والمخالفة فى السوق. كيف – إذن – تحقق هذه المؤسسات الناجحة – التى تتميز جزئيًّا بالجمود بحكم طبيعتها – الإبداع العظيم؟

من خلال البحث عنه! إنهم يعرفون أن التعاون الإبداعى يحقق نجاحًا؛ ولذلك يحرضون على تنميته وتطويره، ويدعم الكثيرون منهم البديل الثالث بصورة مستمرة، وفى مقابل ذلك، فإن الشركات الضعيفة لا تثق فى قوة التفكير الجديد، وتكرهه. إنها تعيش فى عالم البديلين الذى تسيطر عليه عقلية "نحن فى مقابل هم"، وتلوم قوى خارجية على ضعف تقدمها، وتعتبر أن التكنولوجيات غير المتوافقة مع طرقهم فى العمل بمثابة تهديدات. ويصف "إدوارد دى بونو" – خبير الإبداع – هذه النفسية الغريبة فيقول: "المؤسسات التى تعانى مشاكل كبيرة، وتحتاج بشدة للأفكار الجديدة هى آخر من يبحث عنها. لقد أقنعت هذه المؤسسات أنفسها بأنه لا يوجد فى تفكيرها خطأ، وأن "العالم الخارجى" هو ما يصعب عليهم الأمور؛ لذلك ليست هناك فائدة من التفكير الأفضل. ذات مرة قال لى قادة شركة شهيرة إنهم كانوا يعانون مشكلة كبيرة لدرجة لم يكن لديهم معها وقت للإبداع!! وربما كان هذا هو نوع التوجه الذى أدى بهم إلى ذلك النوع من المشاكل" [3].

---

1 William F. Joyce, Nitin Nohria, and Bruce Roberson, *What Really Works* (New York: HarperCollins, 2003), 219–20.

2 *The Innovator's Dilemma* (Cambridge: Harvard Business Press, 1997) and *The I - novator's Solution* (Cambridge: Harvard Business Press, 2003).

3 Edward de Bono, «Creativity Only for the Successful?» November 12, 2001. http:// www edwdebono.com/msg09i.htm.

وفى مقابل ذلك، فإن من يفكرون بعقلية البديل الثالث يحبون الأمور المناقضة لأساليبهم المألوفة فى العمل، حيث يرحبون بالتنوع والاختلاف - أى الأفكار الثرية الجديدة التى تأتى من الخارج وفى الوقت نفسه تحافظ على الشركة القائمة. إنهم يتمتعون بشخصية منقسمة تدعم كلًا من الحاضر والمستقبل.

وتختلف ثقافة المؤسسات التى تتبع منطق البديل الثالث عن ثقافة الشركات غير الإبداعية. يشير العلماء إلى "القوى المنبثقة" فى مستعمرة النمل التى تستطيع مساعدتها على الانتعاش فى الأماكن الأكثر عدائية مثل تحت أساس خرسانى، أو فى شق فى الرصيف. ويعود وصف "المنبثقة" الذى يستخدمونه للإشارة للخصائص البسيطة لأفراد النمل التى تتجمع معًا لتحل مشكلة البقاء التى تواجهها. وأنا أحب مقارنة ثقافة البديل الثالث بالشعاب المرجانية. إذا ذهبت لممارسة رياضة الغطس فى البحر الكاريبى أو على شواطئ أستراليا، فسوف ترى هذه الشعاب المليئة بالأسماك، والسرخس، والرخويات، والنباتات البحرية من كل الأنواع والألوان. يبدو سطح الشعاب المرجانية حيًّا يتهادى مع الأمواج كما لو كان حديقة تتعرض للريح فى حين أن الأجزاء الأكثر عمقًا منه تتحول إلى حجر جيرى. ويقول علماء الأحياء إن أنواعًا جديدة من الشعاب المرجانية تنمو "على الأطراف" التى تحتوى على درجة أكبر من التنوع البيولوجى، والمزيد من التفاعل مع ما يسمونه "مراكز الثراء العالى للأنواع"[1]، وهذا الوضع نفسه ينطبق على المؤسسات؛ فالمؤسسات التى تقدر الاختلافات وتبحث عن النقاط الساخنة للتفكير المتنوع تنتعش، فى حين أن المؤسسات التى تتبنى العقلية الدفاعية تتقلص وتنقرض، وأفضل مكان لإيجاد التعاون الإبداعى هو "على الأطراف"، حيث يوجد أناس ذوو مواضع قوة مختلفة، وتجمعات لوجهات النظر.

## فرق العمل التى تعمل وفقًا للبديل الثالث

يعتمد الابتكار الحقيقى على التعاون الإبداعى، والتعاون الإبداعى يحتاج للتنوع؛ فإذا نظر شخصان إلى الأشياء بالنظرة نفسها فلن يوجد تعاون إبداعى بينهما؛ لأن واحد زائد واحد يساوى اثنين بالنسبة لهما، أما من تختلف نظرتهم للأشياء، فيمكن أن يوجد بينهم تعاون إبداعى، وبالنسبة لهم فإن مجموع واحد زائد واحد يصبح ثلاثة أو عشرة أو حتى ألفًا. ولذلك السبب، فإن الشركات الابتكارية تنظم أنفسها بصورة مقصودة فى صورة فرق عمل من أناس يتمتعون بمواضع قوة شديدة التباين. إن فريق العمل المتكامل هو الفريق

---

1 Ann F. Budd and John M. Pandolfi, "Evolutionary Novelty Is Concentrated at the Edge of Coral Species Distributions," *Science*, June 10, 2010, 1558.

الذى تصبح مواضع قوته مثمرة، ونقاط ضعفه ليست موضع تركيز، وهو الفريق الذى يتمم ويكمل أفراده بعضهم بعضًا. ومثل هذا الفريق فقط هو من يستطيع إيجاد البديل الثالث.

وأنا أعمل مع فريق متكامل، حيث تعوض مواضع قوة أفراد الفريق نقاط ضعفى، فالتكنولوجيا الحديثة – مثلًا – من بين نقاط ضعفى، ولكن زملائى فى الفريق ممتازون فيما يخص التكنولوجيا الحديثة.

وليس هناك حدود أو حجم أقصى لفرق العمل المتكاملة، فقد تحتوى على شخصين فقط وقد تضم العالم كله، ومع ذلك، فلا بد أن تحترم هذه الفرق الاختلافات ولا ترفضها، وأن تتحرر من الغطرسة والتعصب؛ لأنهما ألد أعداء التعاون الإبداعى.

### *تقريب الخلافات*

تقدم الفرق المتكاملة أفكارًا متباينة، حيث تعيد إنتاج بيئة الشعاب المرجانية؛ فتقيم علاقات وارتباطات خصبة تؤدى إلى تطور التعاون الإبداعى، أو كما يقول الكاتب "ستيفن جونسون"؛ فإنها: "تمكن الحدس لدى الفرد من الارتباط بالحدس لدى الآخرين، بحيث يكون لديك نصف فكرة ويكون لدى شخص آخر النصف الثانى منها، وإذا كنتما فى البيئة الصحيحة، فإن هذا يؤدى إلى شىء أكبر من مجموع أجزائه"[1].

ومن الأمثلة الرائعة لفرق العمل المتكاملة فريق مجموعة Intellectual Ventures الذى أسسه "ناثان مايرفولد" – وهو رئيس قسم التكنولوجيا السابق بشركة مايكروسوفت، حيث جمع أناسًا من خلفيات شديدة التباين لحل مشاكل مهمة، وذلك بغرض "الاستمتاع والمكسب" – على حد قوله، وكان من بين هذه المشاكل كيفية توصيل الأمصال واللقاحات إلى شعوب الدول النامية بغرض إنقاذ حياة ملايين البشر.

لا بد أن تحفظ اللقاحات فى درجة حرارة منخفضة دائمًا وإلا فسدت وفقدت قيمتها، بل إن تعرضها لدرجات حرارة دافئة لبضع دقائق قد يدمر حمولة سفينة كاملة من اللقاحات مما يؤدى إلى فقدان الكثيرين لحياتهم وإهدار ملايين الدولارات. وهذا أمر يسهل تجنبه فى الدول المتقدمة، حيث توجد الثلاجات والموارد الثابتة للطاقة، ولكنه يمثل مشكلة كبرى فى الدول النامية. وحتى يجد حلاً لهذه المشكلة، فقد جمع "مايرفولد" فى معمله بمدينة واشنطن فريقًا غير مألوف شمل: خبراء فى ماكينات بيع المشروبات، وماكينات القهوة، والأسلحة الآلية. وبدا الاختراع الذى توصلوا إليه كما لو كان زجاجة حرارية كبرى بداخلها زجاجة أخرى تحفظ فيها اللقاحات، ويوجد بين الزجاجتين مخزون من غاز النيتروجين السائل البارد. وحتى تظل اللقاحات باردة، فلا يمكن فتح الزجاجة؛ لذلك كان هناك مقداح

1 "Steven Johnson, "Where Good Ideas Come From," *TED.com*, July 2010, http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from.html.

يدفع اللقاح من الزجاجة مثلما تخرج ماكينة المشروبات الغازية علبة من المشروبات. وحتى يتم الحفاظ على القفل، وعدم السماح للهواء الساخن بدخول الزجاجة، فإن مُصرف المصل كان يعمل مثلما تعمل خزنة طلقات بندقية من طراز AK – ٤٧، ويستطيع هذا الابتكار قليل التكلفة أن يحافظ للقاح على برودته لمدة ستة أشهر دون أية حاجة لمصدر طاقة مما يؤدى إلى الحفاظ على ملايين الأرواح من الأمراض المهلكة.

وفى مقابل ذلك، فإن التفكير بمنطق البديلين يتوقع، حيث يتجادل السياسيون، وقادة الشركات، ورجال الاقتصاد، والمهندسون عن كيفية توفير تيار كهربى ثابت وثلاجات فى الدول النامية، ويتجادلون بشأن الاشتراكية مقابل الرأسمالية، ومصلحة المؤسسات مقابل مصلحة المجتمع، والطاقة المتجددة مقابل الوقود الحجرى. وهذه الصراعات على مناطق النفوذ قد تجذب الجميع، ومع ذلك فإنه بينما يتجادل الأقوياء، يمرض ويموت من لا قوة لهم بسبب نقص اللقاحات، ويقول: "مايرفولد": "إن توفير حاوية أفضل للقاحات قد تكون مساعدة عاجلة للمشكلة الحقيقية التى تتمثل فى الفقر وضعف التنمية، ولكنها قد تمثل فارقًا هائلًا بالنسبة لملايين الأطفال وتخفف أعباء الأمراض عن أجيال كاملة كانت بدونها ستصاب بالمرض أثناء انتظارها لعجلة التقدم حتى تطور مجتمعاتها"[١]. لقد كان البديل الثالث الذى توصل إليه "مايرفولد" نتيجة لفريق متكامل يتعاون تعاونًا إبداعيًا لحل مشكلة ملحة. إذا استطعت أن تتصور غرفة تحتوى على أناس يعملون بتصنيع ماكينات بيع المشروبات الغازية، وماكينات القهوة، وبنادق AK – 47، فستتكون لديك فكرة عن المسرح السحرى لدى "ناثان مايرفولد". لم يستطع شخص واحد، ولا حتى القائد العبقرى للفريق أن يتوصل بمفرده إلى الحل.

إننى أحب مقولة الروائية "آمى تان": "الإبداعية هى تعاون إبداعى بالإضافة إلى القيام بالأمور المهمة"[٢]، ولا شك أن هذه المقولة تنطبق على فريق Intellectual Ventures.

### *تكوين فرق العمل بدون حدود*

من الأشياء الرائعة فى هذا القرن الذى يتميز بالتكنولوجيا المتقدمة أن الفرق المتكاملة لا تعرف حدودًا، فالجماعات من الناس تستطيع أن تتعاون تعاونًا إبداعيًا بطرق لم نكن نحلم بها منذ سنوات قلائل، حيث أصبحنا نستطيع أن نتحدث مع أى شخص أو نقابله أو نفكر معه فى أى مكان وأى وقت نريد. ولم يعد هناك أسوار بين البشر إلا الأسوار الثقافية، وتعمل بعض المؤسسات العظيمة بجدية على هدم تلك الأسوار أيضًا.

1 Nathan Myhrvold, "On Delivering Vaccines," *Seedmagazine.com*, December 30, 2010, http://seedmagazine.com/content/article/on_delivering_vaccines/.

2 Tan, "Creativity," Ted.com.

ومن الأمثلة الرائعة على ذلك شركة LEGO ليجو، وهى شركة دانماركية لصناعة ألعاب الأطفال غالبًا ما توصف بأنها الشركة الأكثر موثوقية فى العالم، وهذه الشركة تعتبر عملاءها البالغة أعدادهم ملايين العملاء جزءًا نشطًا من فريقها.

كيف سيتصرف صاحب شركة إذا بدأ عملاؤه يخترقون أجهزة حواسيب شركته بصورة سرية؟ سيبلغ الشرطة، أليس كذلك؟ عندما حدث هذا مع شركة ليجو، تمثل رد فعل قادة الشركة فى الفزع مثلما سيحدث مع أى شخص، ولكنهم عندئذ سألوا أنفسهم: "ولماذا فعل عملاؤنا هذا؟"، ولأنها شركة ليجو؛ فقد اهتموا كثيرًا بهذا السؤال وجربوا أسلوب التحاور بأسلوب العصا الناطقة مع المعتدين على حواسيب الشركة.

وعندما تحدثوا مع هؤلاء المعتدين، اكتشفوا أنهم من المعجبين بالشركة الذين كانوا يريدون أن يرسموا تصاميم ألعاب خاصة بهم. لقد دخلوا إلى حواسيب الشركة حتى يستطيعوا أن يتجولوا فى مخزون الشركة ليطلبوا أجزاء مستقلة عادة ما تقوم الشركة بتجميعها مع أجزاء أخرى لتكوين ألعاب. ويحكى "تورمود أسكيلدسين" – مدير تطوير المجتمع فى شركة ليجو – ما حدث فيقول:

> *"كان محامو الشركة مستعدين لتعقب هؤلاء العملاء، ولأن يقولوا لهم: "لا يمكنكم فعل هذا"، ومع ذلك فقد أدركنا أيضًا أن المجتمع يحتوى على الكثير من الموهبة والمهارات الرائعة. أجل، لقد كانوا يعبثون بمنتجاتنا، ولكنهم كانوا يحسنونها؛ لذلك حدث أن سمحنا لعملائنا بالولوج إلى أجهزة حواسيبنا، وهذا هو الشىء الرائع. إننا إذا وثقنا بعملائنا، فربما فعلوا شيئًا مفيدًا فعلًا. إننا لا نملك العلامة التجارية لشركة ليجو بل يملكها عملاؤنا. نحن نملك الاسم التجارى.. أجل، ولكن اسم الشركة يعيش فى عقول وقلوب العملاء"[1].*

قامت شركة ليجو بتصميم برنامج حاسوبى يتيح لجمهورها أن يبتكروا تصاميم جديدة لمنتجات الشركة، ويشجعهم على مشاركة تصاميمهم مع عملاء آخرين للشركة، فجاءت الاستجابة فى صورة مئات آلاف الأفكار لمنتجات جديدة لم تكن الشركة ستتوصل إليها بمفردها. يقول "أسكيلدسين": "هذا هو ما تفعله شركة ليجو فى القرن الحادى والعشرين، وهو ما نستطيع من خلاله أن نكون مرتبطين بالسوق. إننا نستطيع فعلًا أن نضع خط إنتاج يمكن تصميمه بالكامل من خلال مقترحات وتصاميم عملائنا".

من منظور من يفكرون بمنطق البديلين، لم يكن أمام شركة ليجو إلا بديل واحد، وهو التعامل بحزم مع ما كان من الواضح أنه اختراق غير قانونى لنظمها الداخلية، أو أن تعانى آثار هذا الاختراق. إن التفكير بالمنطق القانونى ثنائى الأبعاد من هذا النوع كان سيجهض فرصة رائعة للشركة فى مهدها، أما التفكير بعقلية البديل الثالث، فقد حقق للشركة مكسبًا

---

1 *The World's Most Trusted Company,* FranklinCovey video, 2008.

اكتشفت من خلاله طريقة جديدة تمامًا فى أداء العمل، وهى أن تجعل عملاءها يصممون المنتجات التى يريدونها، بينما تقدم الشركة المواد الخام، إن هذا التعاون الإبداعى الخالص لم يكن ممكنًا لو كانت الشركة تفتقر لثقافة البديل الثالث، فالعقلية التقليدية فى الشركات كانت ستوقف هذا النوع من الأمور، ومع ذلك – وكما يقول الصحفى البريطانى "تشارلز ليدبيتر" – فإن "المؤسسات الذكية هى التى تتحول إلى نماذج جديدة، وتمزج "المغلق"، و"المفتوح" بطرق غير تقليدية". ويصف "ليدبيتر" مؤسسة ذكية سبق أن تعامل معها فى الصين فيقول:

*" فى واحدة من الألفين والخمسمائة ناطحة سحاب التى تم بناؤها فى مدينة شنغهاى الصينية فى السنوات العشر الأخيرة، قابلت قائد شركة شاندا جيمز Shanda Games المتحدة للعب الأطفال، والتى لديها ٢٥٠ مليون عميل على الرغم أنه لا يعمل فى هذه الشركة سوى ٥٠٠ شخص فقط، ولا يقوم قائد الشركة بالإشراف الكامل عليهم، بل يقدم لهم منهج عمل، ومجموعة قواعد، وأدوات ثم يشرف على قيام كل منهم بعمله، ولكن الحقيقة أن مضمون ومحتوى عمل هذه الشركة يتم عن طريق مستخدميها أنفسهم، حيث أوجدت الشركة التصاقًا بينها وبين مستخدميها.*

*إن شركة الألعاب التى لديها مليون عميل لا تحتاج إلا إلى واحد فى المائة من هؤلاء العملاء كشركاء فى التطوير حتى تجعل قوة العاملين بتطوير الشركة ١٠ آلاف شخص".*

ومثل شركتى ليجو وشاندا، هناك مؤسسات عظيمة تبحث بجدية عن التعاون الإبداعى فى المواضع الساخنة للتفكير الإبداعى بين عملائها، وتعتبر أن العالم كله هو مسرحها المسحور. ويواصل "ليدبيتر"، فيطرح الأسئلة المثيرة التالية: "ماذا لو شاركت نسبة ١٪ من الطلبة فى تطوير التعليم؟ ماذا لو شاركت نسبة ١٪ من المرضى فى تطوير الخدمات التى تقدمها المستشفيات؟ ماذا لو تحول المستخدمون إلى منتجين، والمستهلكين إلى مصممين؟"[1].

### *المزج بأسلوب البديل الثالث*

تندمج الشركات لعدة أسباب منها: اقتصاديات النطاق، ودخول أسواق جديدة، والتنوع.. إلخ. وأنا أعتقد أن تكوين فريق عمل يتميز بالتكامل والتعاون الإبداعى هو أهم أسباب اندماج شركة مع شركة أخرى أو استحواذ شركة على شركة أخرى؛ فهذه تصبح فرصة ثمينة لتأسيس شركة تتميز بتفكير البديل الثالث ولتكوين كيان أكبر بكثير من مجموع أجزائه.

1 "Charles Leadbeater on Innovation," TED.com, July 2007, http://www.ted.com/talks/charles_leadbeater_on_innovation.html.

ومع ذلك، فقليل من عمليات الاندماج بين الشركات هو ما يحقق التعاون الإبداعى، حيث أوضحت دراسة شهيرة أجرتها مؤسسة KPMG للمحاسبة أن "٨٣٪ من عمليات الدمج بين الشركات واكتساب الشركات تفشل فى زيادة قيمة أسهم الشركة"[١]، بل إنه كثيرًا – حوالى ٦٠٪ من الوقت – ما يؤدى ما يطلق عليه اسم الصفقات الكبرى إلى انهيار قيمة أسهم الشركة[٢]، ويقول "جيفرى رايبورت" – مبدع فكرة التسويق الفيروسى: "لقد أدت الفرضيات الخاطئة للتعاون الإبداعى الإستراتيجى إلى خلق شلال من الدموع فى سوق الأوراق المالية"[٣].

ولماذا هذا؟ لأنه كثيرًا ما تكون الغطرسة هى الدافع وراء عمليات الدمج وليس التعاون الإبداعى. وقد اكتشفت دراسة كبرى أخرى أن "غطرسة الرؤساء التنفيذيين ترتبط بـ "أغلب عمليات الضم" كما يتضح من خلال ثناء وسائل الإعلام عليهم والمكافآت التى يحصلون عليها"، وبمعنى آخر، الوضع المرموق والمال لكبار قادة الشركة[٤]. ومن الأمثلة الكلاسيكية على هذا الانتفاخ الكبير فى حجم الشركات شركة Saatchi & Saatchi – وهى شركة الإعلانات الأسطورية التى حاولت فى الثمانينيات من القرن الماضى أن تصبح "الشركة الأولى عالميًا فى تقديم الخدمات". وقد قادت الشركة هذا الهدف لتندمج مع عشرات من "الشركات التى لم تكن لديها الكفاءة ولا الحماس لإدارتها. وكما كان "موريس (ساتشى)" يقول: "لا يكفى أن ننجح، بل لا بد أن يفشل الآخرون". ومع ذلك، فقد أدى هوس الشركة بالاندماج مع شركات أخرى إلى انهيار شركة كانت من قبل شركة عظيمة. وقد اعترف "موريس ساتشى" نفسه بعد ذلك قائلًا: "الغطرسة؟ نعم، إنها اعتقاد المرء أنه على صواب"[٥].

عندما يحدث اندماج بين شركتين، يتحدث القادة عن التعاون الإبداعى الذى سيتم اكتسابه، ومع ذلك فكثيرًا ما يكون هذا مجرد كلام – أى غطاء لغطرسة خفية؛ ولذلك فإن الكثيرين من العاملين فى مجال الشركات حساسون تجاه مصطلح "التعاون الإبداعى"، حيث تبدو كل الإثارة المصاحبة لهذا المصطلح خادعة عندما يعرف الجميع أن

---

1 D.R. King et al., «Meta–analyses of Post–acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators,» *Strategic Management Journal*, February 2004, abstract; «KPMG Identifies Six Key Factors,» Riskworld.com, November 29, 1999, http://www.riskworld .com/pressrel/1999/PR99a214.htm.

2 Anand Sanwal, «M & A's Losing Hand,» *Business Finance*, November 18, 2008.

3 Jeffrey F. Rayport, «Idea Fest,» *Fast Company*, December 31, 2002, http://www.fastcom pany.com/magazine/66/ideafest.html?page=0%2C5.

4 Patrick A. Gaughan, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* (New York: Wiley, 2007), 159.

5 Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail* (New York: Penguin, 2004), 92, 94.

عملية دمج شركتين قد تجعل القادة التنفيذيين "فاحشى الثراء"، خاصة عندما يقل أداء معظم الشركات التى خضعت لعمليات اندماج "بينما يستفيد التنفيذيون من هذه الخطوة الواحدة الكبيرة"[1]. لا تحقق عمليات الاندماج بين الشركات نجاحًا حقيقيًّا إلا عندما تؤدى إلى التعاون الإبداعى، والتعاون الإبداعى لا يمكن تحقيقه إذا انخفضت معنويات الموظفين الذين ينتمون إلى ثقافتين مختلفتين أو تعرضت وظائفهم للتهديد، وفى النهاية، فإن هؤلاء هم الذين عليهم جعل الشركة تسير بمنطق البديل الثالث الذى ينتج عن ضم شركتين. وقد اعتبر بحث مؤسسة KPMG السابقة الإشارة إليه أن التعاون الإبداعى أول وأصعب المعايير التى لا بد من الوفاء بها عند اتخاذ قرار الاندماج، إذ لا ينبغى دمج شركتين إلا عندما نعرف أننا نستطيع خلق فريق متكامل، وعندما نستطيع أن نرى بوضوح أن فرص الطرف الآخر ومواضع قوته تمثل فرصًا لنا نحن أيضًا.

يؤكد لنا دكتور "بيتر كورنينج" أن "التعاون الإبداعى أمر واقعى، وآثاره يمكن قياسها وتحديدها، ومنها: اقتصاديات النطاق، وزيادة الكفاية، وتخفيض التكاليف، وزيادة العوائد"[2]. ويقول "جيفرى رايبورت": "التعاون الإبداعى هو إستراتيجية تحويل شامل للشركة؛ فالتعاون الإبداعى هو ما يستطيع خلق شركات، بل ومجالات عمل جديدة بالكامل"[3].

وهذا هو ما يفعله التعاون الإبداعى فى الواقع، فقبل قرن من الزمان التقى "هنرى رويس" بالسيد المبجل "تشارلز رولز" للمرة الأولى فى بهو فندق ميدلاند هوتيل بمدينة مانشستر فى إنجلترا، ولا يمكن أن نتخيل شخصين يختلفان عن بعضهما بقدر اختلاف هذين الرجلين، حيث كان "رويس" أشيب ملتحيًا وابن صاحب طاحونة، وميكانيكيًّا مخضرمًا يشتهر بإتقانه الشديد فى بناء الرافعات التى تعمل بالبخار لصالح الجيش البريطانى. وكان "رولز" بقامته البالغة ست أقدام وخمس بوصات يغطى على "رويس" سواء من حيث طوله أو وضعه الاجتماعى. كان "رولز" – الذى كان عمره عند ذلك اللقاء فى السابعة والعشرين من عمره، وابن لبارون، والمتأنق ابن الطبقة الأرستقراطية – أول طالب فى جامعة إنجليزية يمتلك سيارة. وكان هذا فى زمن الملك إدوارد، حيث كان هناك فاصل اجتماعى عميق يفصل بين هذين الرجلين. ومع ذلك، فقد اشتركا فى حب السيارات. فى تلك الأيام كانت السيارات الوليدة أكبر من مجرد فضول مكلف ويفتقر بشدة للنظرة

---

1 Gretchen Morgenson, "No Wonder CEOs Love Those Mergers," *The New York Times*, July 18, 2004.

2 Peter A. Corning, "The Synergism Hypothesis,"1998, http://www.complexsystems.org/ publications/synhypo.html.

3 "The New Business Conversation Starts Here," *Fast Company*, December 31, 2002, http:// www.fastcompany.com/magazine/66/ideafest.html?page=0%2C5.

العملية، وكان "رويس" فى ذلك الوقت يعبث فى متجره بسيارة فرنسية، وكان على يقين من أنه يستطيع أن يصنع سيارة أفضل منها، حيث كانت فلسفته: "انشد الكمال فى كل ما تفعله. استعمل أفضل ما هو موجود واعمل على تحسينه، وإن لم يكن موجودًا، فأوجده".

وكانت السيارة يدوية الصنع التى توصل إليها "رويس" قد أبهرت "رولز"؛ فبدأ عملًا من نوع جديد، وهو معرض سيارات فى حى ويست إند الراقى فى لندن. وكان "رولز" أيضًا غير راضٍ عن السيارات الفرنسية فى معرضه؛ لذلك قرر المروج الشاب الثرى والميكانيكى الكهل أن يؤسسا شركة رولز – رويس للسيارات.

كانت هذه الشركة قائمة على فكرة البديل الثالث، والتزاوج بين الحرفية العالية، والشعور الصارخ بالعمل والتجارة؛ ففى حين عمل "رويس" على تصميم أفضل سيارة تسير بمحرك فى وقته، فقد قدم "رولز" فكرته عن التصميم الفضى للهيكل الخارجى للسيارة، وقاد حملة دعائية جعلت الرجلين يجذبان الزبائن من كل الطبقة العليا الثرية فى بريطانيا. وفى عام ١٩٠٧، خرجت أول سيارة (شبح فضى) Silver Ghost – وهى السيارة التى سميت كذلك للمعانها وانخفاض صوت محركها – من مصنع الشريكين.

خاطر "رولز" مخاطرة كبرى عندما دعا الصحفيين معه فى جولة بالسيارة الجديدة حول بريطانيا فى محاولة اختبار مدى قوة تحملها، فذهل الصحفيون من أداء السيارة، حتى كتب أحدهم يقول: "إن المحرك تحت السيارة أشبه بماكينة حياكة صامتة". ويومًا بعد يوم – ومع زيادة الأميال التى تقطعها السيارة الجديدة عبر الريف الإنجليزى – كان الصحفيون يتوقعون تعطلها، ولكنها لم تتعطل. وفى النهاية – وبعد أن قطعوا بالسيارة حوالى ١٥ ألف ميل – أوقفوا الاختبار، ووصفوا السيارة بأنها: "أفضل سيارة فى العالم". ومن هنا بدأت سمعة سيارات رولز – رويس التى لا تزال حتى الآن العلامة المميزة فى صناعة السيارات.

ولا تزال شركة رولز – رويس التى عانت صعود وانهيار أكثر من مائتى شركة سيارات بريطانية تنتج السيارة ماركة Ghost حتى الآن، وفى فبراير عام ٢٠١١ قدمت الشركة أول سيارة كهربية تحتوى على كل وسائل الرفاهية – EX 102 – وهى السيارة التى تشحن الطاقة ذاتيًا وبدون أسلاك. وقد تم التأمين على أول سيارة (شبح فضى) بمبلغ ٥٧ مليون دولار، وتعتبر بذلك السيارة الأعلى قيمة على الأرض.

لقد أصبح اتحاد أسلوب "رولز" فى إدارة الأعمال القائم على الإبهار فى المظهر، وأعمال "رويس" المكسوة بالشحم والغبار شيئًا جديدًا – أصبح شركة تقوم على فكرة البديل الثالث، وقد نما حب الرجلين واحترامهما لبعضهما، فعندما مات "رولز" فى حادث طائرة، انهار "رويس" انفعاليًا، ولم يعد يستطيع تحمل الذهاب إلى المصنع بعد ذلك،

ولكن موروث الرجلين استمر، فقد كان هذا الاندماج بينهما قائمًا على التقدير الشخصى، والاحترام العميق لمواضع القوى المتكاملة بينهما، ورؤيتهما المشتركة للتميز.

ولا يمكن أن تحقق أية عملية اندماج نجاحًا حقيقيًّا بدون هذه العناصر، ولا يمكن توقع تعاون إبداعى فى غيابها، إن العملية الاندماجية بين شركتين ليست مجرد مزج لأصول الشركتين، فعندما تقترح دمج شركتك مع شركة أخرى، فأنت تسير على أرض مقدسة – على حياة، وهوية، وأحلام الكثير من البشر؛ وبالتالى يصبح التواصل بأسلوب العصا الناطقة أمرًا لا غنى عنه. وأنت إن كنت تحترم هؤلاء الناس، وإذا كنت ترى فيهم أكثر من مجرد توصيفات وظائفهم، وتعمل على فهم مواضع قوتهم، فستكتشف كنزًا لم تكن تعرف بوجوده، وتعاونًا إبداعيًّا لم تكن تتصوره.

## مهارات البديل الثالث

يحقق الفريق المتكامل أفضل أداء له فى البيئة التى يمكن للتعاون الإبداعى أن يحدث فيها. وكان "كارل روجرز" يدرك هذا، حيث قال: "لقد اكتشفت أننى إذا استطعت تهيئة مناخ يتميز بالصدق والتقدير والفهم، فسوف تحدث أشياء مثيرة؛ لأن الأفراد والجماعات فى هذا المناخ ينتقلون من التصلب إلى المرونة، ومن النمطية إلى الإبداع الذى لا يمكن توقع نتائجه"[1].

كيف – إذن – تهيئ مثل هذا المناخ؟ إن إيجاد البديل الثالث يستلزم طرح السؤال: "هل لدينا استعدد للبحث عن حل أفضل مما سبق لأى منا أن فكر فيه؟"، إذا كانت الإجابة بنعم، فإننا نصبح مبدعين وليس فقط متصلبين للأفكار القديمة. ولكن هذا الأمر يحتاج لما هو أكبر من العزم على أن نكون مبدعين. يقول "دى بونو": "إن الإبداع الذى يتم حض الناس عليه يكاد يكون عديم القيمة، وعندما يتم تطبيق أساليب ومهارات معينة، يصبح من الممكن توليد أفكار جديدة فى أى مجال"، وهذه الأساليب والمهارات المحددة توجد فى المسرح السحرى. تذكر أن المبدأ الذى يحكم المسرح السحرى هو الوفرة وليس الندرة؛ لذلك ينبغى أن يزدهر التفكير وينمو فيه. وإذا لم يكن المسرح السحرى أشبه بغابة من الأفكار بعد انتهائك من العمل عليه، فإنك لم تكن أثناء عملك عليه فى حالة من التعاون الإبداعى. إن أية ممارسة تقدم هذا النوع من الوفرة يمكن أن تؤدى لاكتشاف البديل الثالث.

1 Rogers, *A Way of Being*, 43.

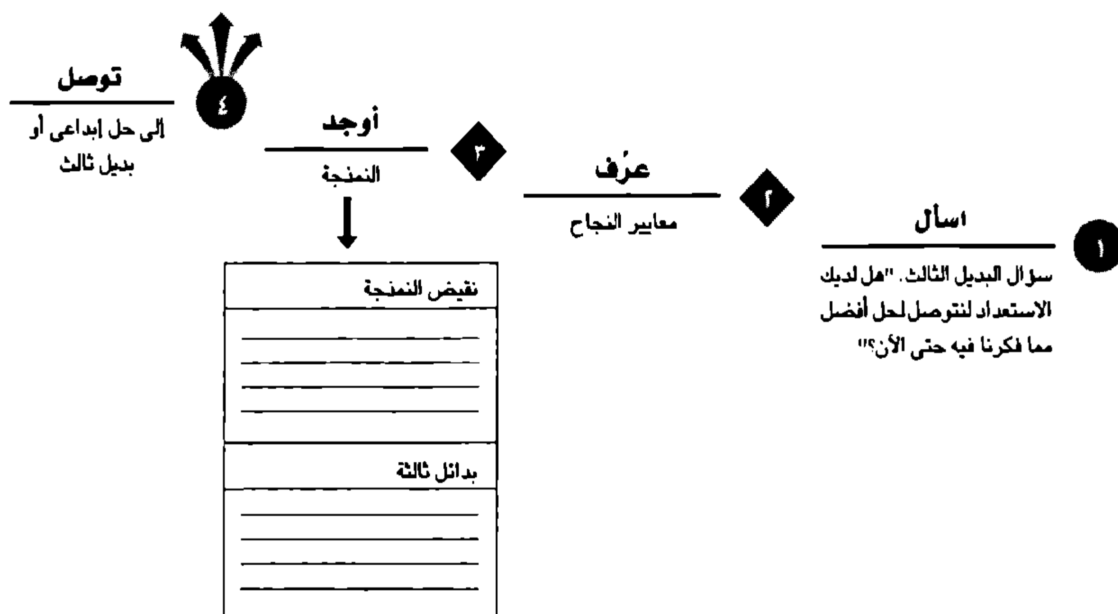
### *النمذجة ونقيض النمذجة*

والآن، دعنى أركز معك على الممارسات الأساسية للمسرح السحرى:

- كوّن نماذج. ارسم صورًا على سبورة بيضاء، وارسم رسومًا بيانية، واضرب أمثلة تعليمية، واكتب مسودات مبدئية. أوضح ما تفكر فيه بدلًا من أن تمليه على الآخرين، بحيث يعرف الجميع ما تفكر فيه. وهذه الممارسة تسمى "النمذجة".
- اقلب الأفكار رأسًا على عقب. ناقض الحكمة التقليدية مهما بدا لك هذا الوضع مقلوبًا، وهذه الممارسة تسمى "نقض النمذجة".

والنمذجة هى نموذج يُبنى لاختبار فكرة ما، وقد تتمثل فى أى شىء بدءًا من رسم سريع على سبورة إلى عينة كاملة من منتج جديد. لقد صمم مهندسو الإلكترونيات "لوحات توصيل الدوائر الإلكترونية"، وصمم مهندسو البرمجة "أطر الكابلات" للتوصل للمنتج النهائى، وربما رسم المؤلف مخططًا تفصيليًا برسوم سريعة وخرائط قبل فترة طويلة من كتابة أى نص، ثم يطلب من الآخرين مراجعته. وربما قام صاحب شركة بتجربة تصميم مختلف لأحد المتاجر الفرعية فى شركته حتى يثبت فكرة أو تصورًا.

## النمذجة/ نقيض النمذجة




**النمذجة/ نقيض النمذجة.** أسلوبان للتوصل للبديل الثالث، والنمذجة هى رسم سريع، أو نموذج، أو مثال تعليمى، أو مسودة للحل. ونقيض النمذجة كذلك أيضًا، ولكنه يقلب الأشياء رأسًا على عقب، ويتحدى الافتراضات المسبقة، ويناقض الأساليب التقليدية. استخدم كلا الأسلوبين لاختبار البدائل مع الطرف الآخر.

والميزة التى تحققها النمذجة للفريق المتكامل هى أنها تمنحه شعورًا قويًّا بكل المشاكل مبكرًا جدًّا وليس بعد فوات الأوان. وتعمل النمذجة السريعة بسرعة من خلال عدد من النماذج بحيث يشعر الجميع بأن الآخرين قد استمعوا لما قالوه وفهموه قبل أن تبدأ أية مناقشات. وهذا يتطلب التواصل بأسلوب العصا الناطقة. عندما يصف الطرف الآخر نموذجه تكون مهمتى أن أستمع إلى منطقه، وأرى الصورة كما يراها، وأفهم الأفكار التى يضيفها للموضوع، وعندما يحين دورى لأوضح نموذجى للفريق يفعل الطرف الآخر مثل ما سبق أن فعلته.

ويمكن الآن أن تدرك أهمية أن تكون لديك مجموعة من المفكرين من ذوى العقليات المختلفة، حيث إن نموذجى يعكس رؤيتى للعالم، والجزء الذى أعرفه من الحقيقة. وأنا إذا كنت أتمتع بالحكمة، فسأرغب فى التعرف على أكبر عدد ممكن من النماذج الأخرى التى تعكس الأجزاء الأخرى من الحقيقة؛ فعندئذ فقط سنستطيع معًا أن نتوصل إلى حلول قوية لكل المشاكل القائمة. وعلى سبيل المثال، فإن المبرمجين الحاسوبيين كثيرًا ما يصممون نموذجًا سريعًا لبرنامج حاسوبى، ويدعون مجموعة متباينة من أصحاب المصلحة والمهتمين لمراجعة هذا النموذج مراجعة سريعة وإبداء آرائهم فيه؛ فربما وجد مستخدم صعوبة فى استخدام هذا البرنامج، وربما وجد مهندس ملحوظة فنية فيه، وربما طرح أحد العاملين بالتسويق سؤالًا عن إمكانية تطبيق البرنامج. وإنه من الأفضل أن نكتشف هذه المشاكل بصورة مبكرة.

أما نقيض النمذجة، فهو نموذج يقلب التوقعات وغالبًا ما تكون نقائض النماذج أكثر الحلول إبداعًا؛ لأن قلب أى افتراض مسبق رأسًا على عقب يمكننا فى الغالب من رؤية أساليب جديدة تمامًا لحل المشكلة. إن هدف نقيض النمذجة هو الاستثارة والتحدى ورؤية ما يدور فى عقول أفراد الفريق.

إن أبسط نقيض للنمذجة يغير الطريقة المعتادة لفعل الأشياء، وعلى سبيل المثال، فإن مكاتب تأجير السيارات من الممكن أن يحضر السيارة المستأجرة إلى العميل بدلًا من انتظار العميل لكى يأتى ويأخذها. وشركة الطاقة التى تعمل بنقيض النمذجة قد تدفع للعميل لزيادة قدرته على توليد الكهرباء فى منزله بدلًا من أن تكلفه بالمزيد من المال بسبب ضعف قدرتها على توليد الكهرباء، أو ربما أنك سئمت من التزلج على سطح البحر تحت الشمس، فأخذت زلاجاتك إلى الجبال، وتزلجت على الجليد.

إننى أحب نقائض النمذجة الرائعة التى يقدمها "إدوارد دى بونو"، حيث يقترح مثلًا أن يكون الشباب "عصابات إيجابية" يحصلون منها على الشعور نفسه بالرضا الناتج عن انتمائهم لعصابات سلبية، ولكن بطريقة مفيدة للمجتمع. وإليك نقيض النمذجة الذى يراه "دى بونو" للتعامل مع الكساد العقارى:

*عندما تبدأ أسعار العقارات فى الانخفاض ينتظر المشترون انخفاضها أكثر، فلماذا يشترون الآن بينما يستطيعون أن يشتروا بسعر أقل بعد بضعة أشهر؟ وهكذا يزداد انخفاض الأسعار لأن بعض الناس يضطرون لبيع بيوتهم بأسعار منخفضة.*

*ويمكننا أن نتوصل لعقود شراء من نوع جديد، وذلك بأن نبيع المنزل بأسعار اليوم على أن ننص فى عقد البيع على أنه إذا انخفضت أسعار المنازل فى خلال عام (أو عامين) بنسبة ١٢٪ أو أكثر، فإننا سندفع له قيمة هذا الانخفاض فى السعر، وفى هذه الحالة لن يكون هناك داع للانتظار، وبذلك يتوقف انخفاض الأسعار، وربما لا يضطر المشترى لدفع أى أموال بعد ذلك"*[1].

وقد ازدهرت أفكار تناقض النمذجة فى اقتصاديات القرن الحادى والعشرين، ومن أمثلة ذلك أن شركة نايك أصبحت الآن تشترى أحذية رياضية ولا تكتفى ببيعها، حيث تشترى الأحذية القديمة وتعيد تدوير ما بها من مطاط ليناسب أسطح مضمارات السباق، وتستخدم نسيج الأحذية الرياضية فى بناء أرضيات ملاعب كرة السلة. وقد قللت شركة ووكرز Walkers – وهى شركة رائدة فى صناعة شرائح البطاطس فى المملكة المتحدة – من استخدام الماء فى تنظيف حبات البطاطس، حيث أصبحت البطاطس تجفف نفسها بنفسها فى عملية تخرج منها الرطوبة. هذا ما يسمى قاعدة نقيض النمذجة.

ونقيض النمذجة يتجنب "تفكير الجماعة"، أى المتلازمة السلبية للفرق التى يفكر أفرادها بصورة متشابهة إلى حدٍّ بعيد؛ لأنه كلما زادت مشاركة أفراد المجموعة بفكرة واحدة، زادت الحاجة لنقيض النمذجة كترياق للأفكار الضعيفة غير المختبرة التى ربما تم تبنيها لمجرد تحقيق إجماع آراء. وفى مثال شهير على نقيض النمذجة، فقد بحث "جورج رومنى" – الذى تولى رئاسة شركة أميركان موتورز كومبانى AMC أثناء الفترة العصيبة التى مرت بها فى الخمسينيات – فوجد أن السيارات الأمريكية تزداد حجمًا عامًا بعد عام؛ وبالتالى تحتاج إلى المزيد من الوقود، فما كان منه إلا أن كسر تفكير الجماعة بالنسبة لمصنعى السيارات الأمريكيين الذين كانوا يفترضون أن العملاء يريدون قيادة سيارة عملاقة "نهمة فى استهلاك الوقود"، وكانت النتيجة أن أنتجت الشركة سيارة رامبلر الصغيرة، والتى حطمت الأرقام القياسية فى مبيعات عام ١٩٥٨. وقد أوضح هذا النقيض للنمذجة لمجال صناعة السيارات أن الكثيرين من عملائها يريدون مجرد الانتقال من مكان إلى مكان آخر، ولم يكونوا يبالون بحجم السيارات التى يقودونها. وقد بدأت كل شركات السيارات فى تصنيع سيارات صغيرة، وبحلول عام ١٩٧٧، كانت معظم السيارات الأمريكية قد قل حجمها حتى وصل إلى حجم السيارة رامبلر، بل أصغر منها أحيانًا.

1 Edward de Bono, "Positive Gangs," March 2, 2009, http://sixthinkinghats.blogspot.com/2009/03/edward-de-bonos-weekly-message-positive.html. "Property Market," November 4, 2008, http://www.makinginnovationhappen.blogspot.com.

وينبغى أن يتمتع كل فرد من أفراد الفريق بالحرية فى اقتراح نقيض النمذجة الذى يريده، وهذا الدور أكثر أهمية ويختلف عن دور الشخص المخالف دائمًا الذى يتحدى الأفكار ويثير الاعتراضات. إن نقيض النمذجة يغاير تفكير الجماعة، ويقلب الحكمة التقليدية رأسًا على عقب، ويقدم النقيض اقتراحًا مفاده: "ماذا لو اشترينا الأحذية بدلًا من الاكتفاء ببيعها؟"، أو "ربما كانت كلمة أصفر بالنسبة للسيارات هى المعنى المعاصر لكلمة أفضل".

إن النمذجة ونقيض النمذجة طريقتان سريعتان وتتميزان بالكفاءة بالنسبة للفرق المتكاملة حتى تتوصل لبديل ثالث، والهدف منهما التوصل لحل مثير يتجاوز كل ما قدمناه من نماذج، وحل المشكلة بطريقة معجزة، فربما انتهت بنا الحال إلى القضاء على الملاريا باستخدام مسدس ليزر البعوض، وإذا أردنا أن نحافظ على درجة حرارة اللقاحات باردة، فربما انتهت بنا الحال إلى قوارير زجاجية مزدوجة تطلق اللقاحات كما لو كانت بندقية AK- 47 – تطلق رصاصًا – وهو شىء متطرف لم يتصوره أحد، وسنكون سعداء بهذا!

***مزج النماذج***

غالبًا ما ينتج البديل الثالث عن مزج عناصر الكثير من النماذج. عندما تمارس عملية النمذجة، سترى فى نماذج الآخرين أفكارًا رائعة لم يسبق لك أن فكرت فيها. وعلى سبيل المثال، ففى تسعينيات القرن الماضى، كان العديد من شركات الأجهزة الإلكترونية تتسابق لدخول سوق القرص البصرى الذى يستطيع تشغيل أفلام الفيديو الرقمية. وتتذكر كل هذه الشركات الحرب المكلفة التى دارت بين نسقى الفيديو: VHS، و Betamax – والتى استمرت حوالى عشر سنوات، بالإضافة إلى إغضاب العملاء لأنهم احتاروا (بطريقة البديلين الكلاسيكية) بين أى المعيارين يتم دعمه. وعندما شعر القادة فى هذا المجال بالخوف من نشوب لعبة جديدة لتجاذب الحبال، فقد اجتمعوا وكونوا فريقًا متكاملًا أطلقوا عليه مجموعة العمل الفنية (TWIG) بغرض التوصل إلى صيغة فيديو معيارية لتشغيل الأفلام الرقمية. راجع الفريق برئاسة "آلان بيل" من معامل شركة آى بى إم العديد من الأفكار، وأتيحت الفرصة للمهندسين الذين كانوا يتنافسون بضراوة لصالح الشركات التى يعملون بها مثل توشيبا وسونى وفيليبس وآبل وآى بى إم ليقدموا نماذجهم ويتعلموا من بعضهم. وفى النهاية فضل الفريق قرص شركة توشيبا ثنائى الأوجه بسعته الهائلة البالغة ١٠ جيجا بايت. ومع ذلك، فقد انبهر أفراد الفريق أيضًا بفكرة قرص شركتى سونى وفيليبس المسمى (تعديل EF)، والذى يعالج المشاكل الناتجة عن تعرض القرص الإلكترونى للأتربة أو الخدوش أو آثار الأصابع.

وقد صدر المنتج النهائى عن تجمع للشركات عام ١٩٩٦، وأطلق عليه اسم "القرص الرقمى متعدد الجوانب"، أو DVD، وكان مزيجًا من أفضل خصائص الكثير من النماذج، وحلًا أفضل بكثير مما تستطيع أية شركة أن تتوصل إليه بمفردها. وقد أصبح قرص الدى فى دى DVD يحظى بشعبية هائلة، حيث بيع من الجهاز فى ذروة رواجه ١,٧ مليار جهاز عام ٢٠٠٧ بمبلغ ٢٤ مليار دولار[1].

إن أكثر الحلول جودة عادة ما ينبع من تجميع أكبر عدد ممكن من العقول فى أسرع وقت ممكن، وعملية النمذجة تحقق هذا.

### إيجاد النمذجة فى الطبيعة

فى الشعاب المرجانية، والغابات المطيرة، والصحارى، وفى كل مكان من حولك تستطيع أن ترى العالم الطبيعى وهو يحقق معجزة التعاون الإبداعى، والأمثلة التعليمية على التعاون الإبداعى فى الطبيعة لا حصر لها، ويصفها المؤلف "ويليام باورز" وصفًا جميلًا، فيقول:

> *" فى حين أن العمليات الصناعية البشرية قد تؤدى إلى إنتاج نسيج كيفلر الذى يتحمل درجات الحرارة الهائلة، فإن فعل هذا يحتاج إلى درجات حرارة تقدر بآلاف الدرجات ثم غمر النسيج فى حمض الكبريتيك. وفى مقابل ذلك، فإن العنكبوت ينتج خيوطه - والتى يتميز الجرام الواحد منها بأنه أقوى من جرام الصلب بعدة مرات - فى درجة حرارة الغرفة العادية. والسيراميك يصنعه الإنسان من خلال استخدام درجات حرارة لا تقل عن درجات الحرارة اللازمة لإنتاج نسيج الكيفلر، ومع ذلك يصنع حيوان أذن البحر قوقعته فى ماء البحر من خلال وضع طبقة بسيطة من البروتين، ثم يرسب عليها الكالسيوم من ماء البحر من حوله. إن قوقعة أذن البحر تصلح بنفسها ما يتلف منها، وذلك لأن الشقوق بداخلها تقوى أطرافها بحيث لا تصبح أكبر حجمًا أو غير متماثلة، على خلاف الزجاج الأمامى للسيارة مثلًا"[2].*

إذا كنت مصنعًا للملابس من نسيج كيفلر، فربما رغبت فى توظيف متخصص فى علوم العناكب فى شركتى، وإذا كنت بناء، فربما رغبت فى توظيف عالم أحياء متخصص فى الأحياء البحرية. تخيل ملابس الحماية التى يمكن إنتاجها من خيوط العنكبوت، أو النافذة التى تصلح ما انكسر منها تلقائيًا مثلما تفعل صدفة أذن البحر. إن الطبيعة مليئة بالإمكانات التى تنتظر منا أن نرتبط بها.

ومن أمثلة ذلك أن مهندسًا كهربيًا سويسريًا اسمه "جورج دى ميسترال" عاد لمنزله من إجازة صيد ومعه كلبه فى أحد أيام عام ١٩٤٢ تغطيهما الحشائش الشائكة، وبينما كان "دى

1 Jim H. Taylor et al. *DVD Demystified* (New York: McGraw- Hill Professional, 2006).
2 William Powers, *Twelve by Twelve* (Novato, CA: New World Library, 2010), 74–75.

ميسترال" يزيل الأشواك التى على فرو كلبه، تساءل عن سبب لصق الأشواك بتلك القوة؛ فوضعها تحت المجهر، فرأى خطاطيف صغيرة جدًّا مرتبطة بشعر الكلب، فأدرك فجأة أنه كان يرى ما يشبه سَحَّاب الملابس الطبيعى الذى يمكن أن يحل محل الأزرار والسحَّابات. كانت نتيجة سير "دى ميسترال" فى الغابات اختراع سحَّاب فيلكرو، وبعد ذلك بسنوات أصبح فيلكرو منتجًا ناجحًا جدًّا، وكان "دى ميسترال" يتندر مع مصنعى السحَّاب، فيقول لهم: "إذا طلب أى من العاملين لديكم أن يقضى إجازة لمدة خمسة عشر يومًا فى الصيد، فاسمحوا له بها".

تم تعيين "آيفى روس" رئيسة قسم التصميم فى شركة ماتيل لتصنيع الألعاب بمدينة لوس أنجلوس بعد أن عانت الشركة لسنوات عصيبة. وكان الكثيرون قد شعروا بأن شركة ماتيل قد فقدت إبداعها، وعندما كانت "روس" تفكر فى أساليب جديدة لبعث روح جديدة للابتكار فى الشركة، قرأت مقالاً عن حيوان خلد الماء فى أستراليا، وهو واحد من أكثر الحيوانات غرابة فى العالم، حيث كان يشبه القندس، ولكن قدمه كانت مدببة وشبكية مثل قدم البط، وهذا الحيوان يحمل بداخله سُمًّا مثل الزواحف، ويضع بيضًا مثل الطيور، فقررت "روس" أن تكوِّن فريقًا لتطوير المنتج أخذت فكرة تكوينه من هذا الحيوان، حيث كان الفريق يشمل أشخاصًا يحملون الكثير من الخلفيات والوظائف. أحضرت "آيفى" إلى مسرحها السحرى ممثلًا من ديزنى، وأناسًا من العاملين بالمحاسبة والتغليف، وعالم نفس، وطبيب مخ وأعصاب، وباحثًا فى الموسيقى، ومهندسين معماريين، وأرسلت أفراد هذا الفريق للملاعب ولديهم مهمة واحدة وهى مراقبة الأطفال أثناء لعبهم. وعندئذ، أصبح "فريق خلد الماء" – كما كانوا يسمون – مشغولين، وفى غضون شهر كانوا قد توصلوا إلى ثلاثة وثلاثين نموذجًا لألعاب جديدة. وبعد ذلك ببضعة أسابيع، أنتج الفريق (إلو Ello) – وهو مجموعة بناء مبدعة أدت إلى فئة جديدة تمامًا من الألعاب للبنات الصغيرات. وقد أصبح "فريق خلد الماء" أسطورة فى شركة ماتيل، ونتج عنه الكثير من الفرق الأخرى على شاكلته نفسها. وتصف "آيفى روس" ما حدث عندما نظمت الفريق، قائلة:

*عندما بدأنا، كان الجميع يريدون معرفة الموعد النهائى، ومراحل العملية، فقلت لهم إن المهم هو أن نصل بعد اثنى عشر أسبوعًا إلى فرصة جديدة للشركة لم تكن موجودة من قبل، وأن نقدم خطة العمل، والمنتجات، والتغليف.. المنتج بالكامل. وكيف نحقق ذلك؟ أوضحت لهم أننى ليست لدىَّ فكرة، وأن هذه العملية أشبه بمغامرة، وأن مهمتى هى أن أترك الأمور تسير بصورة عفوية. إن تنظيم الذات يستغرق وقتًا. وعندما كانوا يقولون لى: "أوه، إننا نعمل على هذه الشىء منذ ثمانية أسابيع ولم نحقق شيئًا"، كنت أطلب منهم الهدوء وعدم الخوف، وأوضح لهم أن الفوضى جزء من هذه العملية. كنت أطلب منهم أن يذهبوا إلى حقل نفط لابريا تاربيست فى لوس أنجلوس، وإلى حديقة الحيوان حتى يعودوا من هناك بمنظور متجدد، وفجأة...*

*جاءت لحظة الكشف، حيث توصل أحد أفراد الفريق لفكرة، وبدأت الفكرة تنمو، وبدأ أفراد الفريق ينظرون – أحدهم إلى الآخر، حيث أدركوا فجأة أنهم توصلوا لشىء عبقرى. لم يشعر بهذا شخص واحد منهم فقط، بل شعروا به جميعًا. وعندما حدث هذا، شعر الجميع – رغم تأخر الكشف – بالإثارة؛ لأنهم فعلوا كل ما ينبغى عليهم فعله حتى يجمعوا شتات الموضوع، وعمل كل منهم بأقصى جهد حتى يُنجح هذه الفكرة لأنه قد بذل فيها جهدًا. لقد كنا نتعاون فعلاً ونبنى أفكارنا معًا، وهذا فى مقابل النموذج التقليدى الذى يعمل فيه كل فرد منعزلاً، ويتنافس مع الآخرين. إن هذا تعاون حقيقى[1].*

لا شك أن ما تصفه "روس" هنا هو عملية التعاون الإبداعى، حيث كانت قد كونت فريقًا لديه مواضع قوة متباينة مثل مواضع القوة المتباينة لدى حيوان خلد الماء، فجاءت النتيجة انفجارًا للإبداعية.

### *استثارة النمذجة*

إن طرح الأسئلة المستفزة قد يطلق العنان لخياله ويولد بدائل جديدة: "ماذا لو كان علينا الاقتصار على منتجاتنا الحالية لعلاج هذه المشكلة؟"، أو "ماذا لو كان علينا ألا نلجأ لأى موارد إضافية لعلاج هذه المشكلة؟"، أو "ماذا لو كانت لدينا موارد لا محدودة؟"، وعلى سبيل المثال، فقد بنى "بارى نيلباف"– وهو أستاذ للإستراتيجية فى كلية إدارة الأعمال بجامعة ييل – نماذج تصورية من خلال طرح السؤال: "ماذا كان كروسيوس سيفعل لو كان مكانك؟"، و"كروسيوس" فى الأساطير الإغريقية هو ملك فاحش الثراء، ويقول "نيلباف" إن طرح هذا السؤال قد يؤدى للتوصل لحلول ابتكارية وممكنة فى الوقت نفسه، لنفرض أنك تريد أن تكون لديك القدرة على أن تشاهد أى فيلم فى أى وقت تريده. كيف ستحل هذه المشكلة لو كانت لديك مئات الملايين من الدولارات؟ إليك إجابة "نيلباف":

*كان هيوارد هيجز فى عصره لديه ميل كروسيوس لإنفاق المال لإيجاد حلول للمشاكل. تخيل أننا فى العام ١٩٦٦، وأنك "هيجز". إنك تشتاق أحيانًا لمشاهدة أفلام "همفرى بوجارت"، ولكن جهاز الفيديو لم يكن قد اخترع بعد فى ذلك الوقت، فماذا ستفعل؟*

*لقد اشترى "هيجز" فى ذلك الوقت محطة تليفزيونية تبث من لاس فيجاس، واستخدمها كجهاز فيديو خاص، وكان كلما أراد مشاهدة فيلم، اتصل بالمدير العام للمحطة التليفزيونية، وطلب منه بث الفيلم الذى يريد مشاهدته فى تلك الليلة على القناة التليفزيونية، ونحن نفهم هنا أن هذه القناة قد عرضت كثيرًا فيلمى كازابلانكا، وصقر مالطا The Maltese Falcon[2].*

---

1 David Womack, "An Interview with Ivy Ross," *Business Week*, July 19, 2005.

2 Barry Nalebuff and Ian Ayres, "Why Not?," *Forbes.com*, October 27, 2003.

إن طرح سؤال كورسيوس لا يجعلك تبدأ بحل عملى، بل بأفضل الحلول التى يمكن تخيلها، حيث يمكنك شراء قناة تليفزيونية، وبعد ذلك، يمكن تقليل عدد أفكارك والانتقال إلى النموذج الأكثر عملية لآلة، أو خدمة إلكترونية على الإنترنت تحقق لك النتائج نفسها.

### *نماذج العمل بأسلوب النمذجة*

تريد الشركات أن تكون شركات تعمل بمبدأ البديل الثالث – أو ينبغى أن تريد هذا. وتوضح عشرات الدراسات أن هناك شيئًا واحدًا يميز كل الشركات الناجحة، فليس من بينها نظم أو تجهيزات تجعلها تبدو مثل عشر شركات أخرى، وتتميز هذه الشركات نتيجة لإيجادها تعاونًا إبداعيًا قويًا مع عملائها والعاملين بها. إن من يقرأ الكتب التى تناقش الحفاظ على ولاء العملاء والموظفين للشركة يكتشف أن هذه الشركات العظيمة قد وجدت وصفة نقيضة للنمذجة لاكتساب مستويات هائلة من الإيمان والثقة.

إن الشركات التى تعمل من منطلق البديل الثالث تمر – على مستوى الوعى أو اللاوعى – بمرحلة نقيضة للنمذجة تختلف أثناءها عن المألوف، وكثيرًا ما تتعارض نماذجها فى أداء العمل مع ما يبدو ظاهره أنه منطقى، حيث غالبًا ما تعارض الحكمة التقليدية بطرق رائعة.

فكر فى والت ديزنى الذى أنفق بسخاء على إيجاد وتعليم وتطوير الأشخاص المناسبين حتى يوظفهم فى شركته التى تحظى بتقدير عالمى. من الذى ركز على العاملين معه كما فعل "ديزنى"؟ فكر فى كوستكو – وهو محل لا يحتوى إلا على نسبة بسيطة مما تحتوى عليه المتاجر الأخرى، ومع ذلك فإن عملاءه يتدفقون عليه بكثافة. فكر فى الخطوط الجوية لسنغافورة (سنجابور إيرلاينز) التى يتمتع على متن طائرتها الجميع بخدمة الشخصيات فوق العادة من مساند للقدمين، وهواتف شخصية، ومورد دائم من المشروبات الفاخرة. وعلى متن طائرات هذه الشركة تأتى الوجبات عند طلب العميل لها ساخنة من مطبخ الطائرة كما لو كانت فى مطعم فاخر. إن هذه الشركة تفعل كل هذا فى وقت أهملت فيه معظم شركات الطيران خدمة العملاء تمامًا مما جعلها تخسر أموالًا فى كل الحالات[١].

لكل شركة من هذه الشركات التى تعمل وفق البديل الثالث نموذج عمل خاص، فكل منها تؤدى عملها بطريقة لا تفكر الأخرى فى أداء عملها به، ولكنها جميعًا تشترك فى الاستعداد لمعارضة النمط التقليدى لتقديم خدمة ورعاية حقيقيتين لعملائها باعتبارهم بشرًا وليسوا حجوزات أو وحدات. يقول "تشو تشون سينج" – الرئيس التنفيذى لشركة

---

1 See Pervez K. Achmed et al., *Learning through Knowledge Management* (Maryland Heights, MO: Butterworth–Heinemann, 2002), 283.

الخطوط الجوية لسنغافورة: "إن مجال شركات الطيران لا يزال مجال عمل يركز على الناس فى النهاية بدءًا من اللحظة التى يتحدث فيها العميل مع مندوب المبيعات إلى صعود الطائرة إلى جمع الأمتعة، كل ذلك يتعلق بالتعاون مع الناس"[1]. إن العاملين بهذه الشركة يسألون أنفسهم يوميًا تنويعات على سؤال البديل الثالث: "ما الذى نستطيع أن نفعله لمن نتعامل معهم اليوم، ويكون أفضل من أى شىء فكر فيه أى شخص من قبل؟".

كان أحد أصدقائى الجيدين - يعمل مستشارًا فى كندا - يدير منتدى تعليميًّا عن التعاون الإبداعى بالقرب من مدينة تورنتو. وكان يحضر هذا المنتدى حوالى أربعين من رجال الأعمال - من مصنعين، وأصحاب محلات، ومحامين، ومسئولين حكوميين، ومحاسبين، وممرضين. وكان الحضور من مختلف الأعمار والجماعات العرقية وكان أكثر من نصفهم نساء، وعند مرحلة معينة فى المنتدى التعليمى، سأل صديقى الحضور إن كان من بينهم من يريد التطوع للقيام بدور فى تجربة تجرى على التعاون الإبداعى.

رفع رجل أنيق الملبس رقيق الصوت كان يجلس فى الصف الأول يده، ولنطلق عليه اسم "رينالدو". سأله صديقى عن موقفه.

قال الرجل بلكنة إسبانية فى صوته: "أنا أمتلك متجرًا كبيرًا، وقد عملت لسنوات حتى أؤسس هذا المتجر، ولدىَّ نسبة رائعة من العملاء، وعمل جيد وأريد أن أراه ينمو، ولكننى أعتقد أن كل شىء قد انتهى.

هناك مركزان كبيران للأدوات المنزلية سيتم تأسيسهما فى المدينة التى أعمل بها. ليس مركزًا واحدًا، بل اثنان! ويقع متجرى فى منتصف المسافة بينهما، والمركزان كبيران وقويان، ومن المؤكد أننى لن أستطيع أن أتنافس معهما من ناحية السعر، وأخشى ألا يكون أمام عملائى خيار إلا أن ينصرفوا عنى".

ابتلع صديقى ريقه، والتفت إلى مجموعة المنتدى التعليمى الذين التزموا الصمت الشديد، حيث كان من الواضح أنهم يتعاطفون مع ذلك الرجل.

قال صديقى: "حسنٌ، علينا أن ننقذ "رينالدو". سنمارس بعض تمارين نقيض النمذجة. ما الذى يستطيع "رينالدو" أن يفعله حتى يحافظ على عملائه؟ ما الذى نستطيع أن نتوصل إليه ولم يسبق لأحد أن فكر فيه؟". ثم بدأت المجموعة فى العمل، حيث أخذ كل منهم قلمًا وورقة، وبدأ يكتب نقائض للنمذجة بحماس، ونماذج عمل جديدة تقلب العالم رأسًا على عقب وتجعل متجر "رينالدو" يزدهر. ارتفع صوت الحضور، وسادت الجلسة حالة من الفوضى، وهى فوضى من ذلك النوع المحبوب الذى نراه عندما يشعر الناس بالإثارة.

---

1 Siva Govindasamy, "Interview: Singapore CEO Chew Choon Seng," *FlightGlobal*, January 21, 2010, http://www.flightglobal.com/articles/2010/01/21/337362/interview–singapore–ceo–chew–choon–seng.html.

وعندما أعلن صديقى عن انتهاء وقت التفكير، كان من الواضح أن الجميع يتعجل المشاركة بأفكاره، فتدفقت الأفكار، وظهرت مئات الاقتراحات مثل:

- لماذا تنتظر العملاء؟ اذهب إليهم! اشتر حافلة وأوصل البضائع إلى مواقع البناء.
- لديك طاقم عاملين مخضرمين؛ لذلك حول متجرك إلى مركز تعليمى، حيث يستطيع عملاؤك أن يحصلوا على نصيحة حقيقية فى مشروعات البناء من خبراء حقيقيين.
- ابدأ فى تقديم الخدمة فى الموعد المناسب تمامًا، فإذا اتصل بك عميل أو أرسل إليك رسالة قال فيها إنه يريد آلة أو أداة معينة، فأوصلها إليه فورًا!
- إذا كان أحد عملائك يريد مسمارًا واحدًا، فبع له مسمارًا واحدًا، ولا تبع له علبة كاملة لا يحتاج إليها.

وجاءت أفضل المقترحات من النساء من الحضور، حيث أوضحت الكثيرات منهن أن متاجر الحدايد والبويات طالما أشعرتهن بالخوف، وأوضحن مدى رغبتهن فى الذهاب إلى متاجر تهتم فعلًا باحتياجاتهن واهتماماتهن. ينبغى أن يوظف "رينالدو" نساء للعمل معه، وأن يقوم بإرسالهن إلى دورات تعليمية، وأن يكتشف أكثر المنتجات التى تحتاج إليها النساء فى المشروعات المنزلية. قالت إحدى هؤلاء النساء بصوت مرتفع: "نقيض للنمذجة! ما رأيك فى متجر حدايد وبويات للنساء؟".

قال صديقى إن هذه الجلسة كانت أكثر جلسات نقائض الأفكار إنتاجًا فى حياته، حيث أدت كثرة المهن ووجهات النظر بين حضور الجلسة إلى مزيج ثرى من الأفكار، وكان "رينالدو" مسرورًا وهو جالس، ثم قال: "الآن لدىَّ أمل". وخلال الأشهر التالية، أعاد صياغة نموذج عمله بصورة كاملة، فحول متجره إلى مركز لبيع الحدايد والبويات نقيض للنمذجة فى المتجرين الكبيرين. وبينما كان المركزان الجديدان يبيعان منتجات عامة، وكان العاملون المدربون فيهما لا يفهمون عملهم، كان "رينالدو" يقدم خبرة مذهلة، واهتمامًا شخصيًا للعميلات من النساء، وبالتالى، فأيًا كان ما فعله المركزان الكبيران اللذان يبيعان بنظام التجزئة، كان "رينالدو" يبطل أثره.

فى أحد جانبى المدينة كان هناك مركز كبير، وفى الجانب الثانى كان هناك المركز الثانى، وكان المركزان يتحاربان للسيطرة على السوق بمنطق المواجهة الكلاسيكية القائمة على البديلين رغم أنه لم يكن يوجد اختلاف كبير بينهما. وفى تلك الأثناء، جلس "رينالدو"

– البديل الثالث – فى المنتصف سعيدًا بأنه ميز نفسه عن كليهما، وبنمو نسبة عملائه نتيجة لمزجه الرائع بين تقديم الخدمة والمهارة.

وتتميز المؤسسات التى تعمل بمنطق البديل الثالث باحترام وتفهم عميقين لمن يعملون بها ومن يتعاملون معها، ودائمًا ما تسأل نفسها السؤال نقيض النمذجة: "ماذا نستطيع أن نفعل لنعكس العُرف، ونقلب التفكير فى الأمور رأسًا على عقب، ليس بمعنى أن نميز أنفسنا فى السوق فحسب، بل بتقديم قيمة استثنائية جدًّا لجيراننا أيضًا؟".

ما رأيك فى مطعم يقرر فيه النزلاء المبلغ الذى يدفعونه ثمنًا للوجبات؟ إن شركة مطاعم Panera تمثل نجاحًا حقيقيًّا بكل المعايير. من بين آلاف المخابز التى تشبه المقاهى التى تغطى أربعين ولاية أمريكية، فإن رسالة شركة Panera هى: "وضع رغيف خبز تحت كل ذراع". وتتمتع الشركة بأعلى مستوى ولاء عملاء بين عملاء المطاعم فى الولايات المتحدة، والآن تريد الشركة أن ترد على ولاء عملائها.

"Panera Cares نوع جديد من المقاهى.. مقهى مجتمعى ذو مسئولية مشتركة"، وقد افتتحت الشركة العديد من هذه المطاعم، حيث يدفع فيها النزلاء ما يحبون أن يدفعوه من مال. يقول "رون شايش" – رئيس مجلس إدارة Panera – إن الهدف هو "ضمان أن يحصل كل من يريد الأكل على وجبة، حيث يتم تشجيع العملاء على أن يأخذوا ما يريدون من طعام فى مقابل أن يتبرعوا بنصيبهم العادل من الأجر. لا توجد فى هذا المقهى قوائم أسعار أو قوائم بالمال، ولا توجد إلا مستويات تبرع مقترحة وصناديق للتبرعات". تتباين تبرعات العملاء، حيث يتبرع بعضهم بالكثير وبعضهم بالقليل، بل يتطوع بعضهم للعمل بالمقهى مقابل طعامهم. وقد اكتشف "شايش" أن حوالى ثلث العملاء يتبرعون بأكثر من مستوى التبرع المقترح. وتغطى هذه المقاهى تكاليفها، وهى مكتفية ذاتيًّا [1].

أعتقد أن مقاهى Panera ستقدم للشركة مردودًا أضعاف الاستثمار فيها. وتكتسب شركة Panera نية حسنة وأناسًا جيدين، وتقوم بإحداث حالة من التغيير الشامل فى الأحياء الموجودة بها، حيث أحيانًا ما يحتاج الناس إلى أماكن يلجأون إليها هربًا من عواصف الحياة. إنها تقدم للناس فرصة لمساعدة أنفسهم ومساعدة بعضهم، وشركة Panera تعلمنا أن هناك أكثر من طريقة للربح فى العمل.

---

1 "Panera Bread Foundation Opens Third Panera Cares Community Cafe in Portland, OR," *Marketwire,* January 16, 2011; Bruce Horovitz, "Non-Profit Panera Cafe," *USA Today*, May 18, 2010; "Panera's Pick-What-You-Pay Cafe Holds Its Own," Reuters, July 28, 2010, http://blogs.reuters.com/shop-talk/2010/07/28/paneras-pick-what-ou-pay-cafe-holds-its-own/.

### *إيجاد نقيض النمذجة فى العالم النامى*

إن إبداعات الدول النامية تقلب العالم رأسًا على عقب، حيث إن التكنولوجيا قليلة التكاليف، والتى لا تستهلك الكثير من الطاقة ويقدمها العالم المتقدم مبدعة جدًّا، وقد تحدث تغييرًا جذريًّا فى الاقتصاد العالمى.

أثناء زيارة صديقى "كلايتون كريستنسن" إلى منغوليا، سار فى سوق هناك، فوجد أجهزة تليفزيون رخيصة السعر، وتعمل بالطاقة الشمسية، وتعمل جيدًا وبأسعار رخيصة، فسأل نفسه إن كانت هذه الأجهزة قد تؤثر على الاستثمارات الكبيرة والبنية التحتية فى المجال التقليدى لإنتاج الكهرباء، يقول: "إن هذه الأجهزة أقرب إلى أداء العمل الذى يريد الناس أن يتم أداؤه؛ فالناس لا تريد أجهزة كبيرة تستهلك الطاقة، بل يريدون أجهزة تليفزيون تؤدى عملها فقط".

إن نصف البيوت فى الهند تقريبًا لا يوجد بها جهاز تليفزيون، وفى غياب الطاقة الكهربية يفتقد ملايين الناس فرص العمل والتعلم. والأكثر من ذلك أن القصور فى توافر الكهرباء يلحق الضرر بالبيئة فعليًّا، حيث إن كثرة مواقد الطهى التى تعمل بالوقود المحترق تلوث الجو. وعلى مدار السنوات، ثارت جدالات كبيرة بشأن كيفية توصيل الكهرباء إلى الناس، حيث يتجادل أصحاب الشركات مع دعاة حماية البيئة، وتتجادل المدن مع المناطق الريفية، ويتجادل السياسيون مع بعضهم. وكما هى الحال فى باقى دول العالم، فإن التفكير بمنطق البديلين من شأنه أن يعيق أى تقدم ذى مغزى.

ومع ذلك، فقد سأل مهندس شاب مفكر بأسلوب البديل الثالث من مدينة بانجالور يسمى "هاريش هاند" السؤال نفسه: " كيف نوفر الكهرباء للناس بدون أية تكلفة تقريبًا، ونحافظ على البيئة فى الوقت نفسه؟ كيف نصل لشىء أفضل مما فكر فيه الجميع من قبل؟".

وقد اكتشف "هاند" طريقة لتوفير الكهرباء لبنى وطنه فى الهند، وهى طريقة نظيفة تمامًا ولا تكاد تكلف مالًا، حيث ركبت شركته Selco ١١٥ ألف جهاز للطاقة الشمسية منخفض التكاليف، حيث يدفع عملاؤه – سواء كانوا عمالاً فقراء بأجر يومى، أو شركات صغيرة – بضع مئات من الدولارات ليحصلوا على طاقة كهربية بقوة ٤٠ وات تستطيع إنارة منزل صغير. ومع ذلك، فلم يكن الكثيرون من هؤلاء العملاء لديهم الكثير من المال؛ لذلك رتب "هاند" لهم أن يدفعوا بنظام الأقساط، وكانت النتيجة أن أصبح أطفال المدارس يؤدون واجباتهم المدرسية على ضوء الكهرباء وليس على ضوء مصابيح الكيروسين، وأصبحت مشاغل الملابس الصغيرة التى كانت تعانى انقطاعات الكهرباء تستطيع التشغيل الدائم لماكينات الحياكة بها على مدار اليوم، وأصبحت العائلات تستطيع طهى طعامها على مواقد كهربية بدلًا من مواقد الطهى البدائية كثيرة الدخان، وأصبح سائق سيارة

الأجرة يستطيع شحن المزيد من البطاريات لسيارته التى تسير بثلاث عجلات ومضاعفة دخله، وأصبحت إنارة الشوارع توفر الأمان للقرى النائية.

لقد أحدث البديل الثالث الذى توصل إليه "هاريش هاند" تحولاً شاملاً فى حياة آلاف العائلات فى جنوب الهند والأمر نفسه يحدث فى الصين، حيث طورت شركة تسمى Chi Sage مضخة حرارية يمكن عكسها تقوم بتبريد أو تدفئة المنازل باستخدام أى مصدر للماء بما فى ذلك الآبار، أو الجداول المائية القريبة، أو البحيرات بتكلفة بسيطة وبدون تأثير على البيئة[1].

بمقدور هذه الابتكارات قليلة التكلفة التى لا تؤثر على البيئة، وغيرها أن تزعزع اقتصاديات الدول الأكثر تطوراً، حيث يقول البروفيسور "فيجاى جوفينداراجان" من جامعة دارتماوث: "ربما كنا على أبواب حقبة جديدة تحدث فيها الابتكارات الهائلة فى الدول النامية أولاً. إن من محاسن العولمة هى أن هذه الابتكارات قابلة للتوسع والتطور ليس فقط فى الأسواق النامية، بل الأهم من ذلك أنه يمكن زيادة حجمها فى دول العالم المتقدم"[2].

إننا نعيش فى زمن يرتبط من يفكرون بعقلية البديل الثالث فيه على مستوى العالم، حيث أصبحت هذه الارتباطات حالياً بين مهندس طاقة شمسية فى الهند، ومُروج فى الولايات المتحدة، وفريق تصنيع فى الصين مثلاً. لقد أصبح التعاون الإبداعى فى مجال العمل – على خلاف كل المتعارف عليه تاريخياً – يظهر فى كل مكان، ومع ذلك فإن الانضمام إلى هذه الثورة يتطلب تغيراً فى النموذج. لا بد أن نتأقلم مع عالم يمكن أن تظهر فيه نقائض للنموذج ويحدث فيه قلب لكل الأعراف القديمة بين عشية وضحاها. ليس علينا أن نعترف بالتفكير بمنطق البديل الثالث وممارسته فحسب، بل علينا أن نجيده أيضاً.

## عصر التعاون الإبداعى

لم يعد للشركات وجود بأى شكل من الأشكال، حيث سقطت الحدود القديمة بين داخل الشركات وخارجها، وسقطت معها التفرقة بين العملاء والموظفين؛ فالكل أصبح عملاء. لقد دمر المد التكنولوجى العقبات القديمة المتمثلة فى الزمن والمسافة، وانتهى نموذج

1 "What American Entrepreneurs Can Learn from Their Foreign Counterparts," *MIT Entrepreneurship Review*, December 6, 2010.

2 Vijay Govindarajan, "Reverse Innovation at Davos," *HBR Blogs*, February 4, 2011, http:// blogs.hbr.org/govindarajan/2011/02/reverse-innovation-at-davos.html#.

العصر الصناعى للشركة كقلعة محصنة فى عصر الشفافية والتغير المستمر. إننا لم نعد وحدات فى خارطة المؤسسات، بل أصبحنا إما أن نرتبط كبشر معًا أو لا نرتبط ببعضنا إطلاقًا.

ومع ذلك، فإننى أعتقد أن الكثيرين لا يزالون محصورين بداخل أسوار سجن العصر الصناعى. وإليك بعض التعليقات التى حصلنا عليها فى استطلاع الرأى الذى أجريناه عن التحدى الخطير:

- "إننى أشعر مع كل يوم بأننى أبذل المزيد من الجهد فى عملى، ولكن لا أحصل إلا على مقابل محدود".
- "إننى أبحث عن مغزى أفضل للعمل الذى أمارسه، فبدون مغزى من العمل سيصعب علىَّ القيام بعملى مما يؤدى فى النهاية إلى شعورى بالإجهاد والاكتئاب".
- "أفقد أحيانًا شعورى بالوجهة (أو) بالغرض من عملى".
- "أستمتع بعملى، ولكننى لا أحبه؛ فهو لا "يغذى" روحى، وفى هذه المرحلة فى حياتى العملية، قضيت سنوات كثيرة فى العمل لدرجة لا أعرف معها أصلًا ما كنت سأفعله لو لم أكن أفعل بالتحديد ما أفعله الآن".
- "إنها مشكلة، وسوء توافق بين قيمى وقيم القطاع المالى الذى أعمل فيه".
- "إن شعورى بالافتقار للهدف يجعلنى أشعر بأننى لا أحدث أى فارق فى العالم".
- "أصحاب الشركة يحتكرون إدارة كل جوانب الشركة".
- "غالبًا ما يحاول الناس السيطرة على الصراعات من خلال المواجهة دون أن يعرفوا أن هذا الأسلوب يزيد من حدة المشكلة".
- "الصراعات فى المؤسسات تزيد من الخسائر، ولا تؤدى إلى الحفاظ على الانسجام".
- "يرفض بعض من يشغلون المناصب الإدارية تقبل اللوم، ويُنسب إليهم الفضل دائمًا فيما لم يفعلوه، ويكلفون غيرهم بعمل أكثر مما يؤدونه بأنفسهم".

لاحظ مشاعر انعدام الهدف والعزلة وعدم العدالة فى التعليقات السابقة؛ فالذين لا يشعرون بأنهم جزء من شىء عظيم أو من جهد للإبداع التعاونى تتجاوز شخصياتهم من يمتلئون بالشك فى ذواتهم. إن الأسوار الوحيدة المتبقية حاليًا هى أسوار داخلية، وهى الأسوار الثقافية والذهنية مثل: "أنا وحدى هنا، وليس لدىَّ هدف أو شعور بالانتماء. إننى لا أشارك فى هذه القيم. كيف أستطيع قضاء حياتى فى هذا السجن؟". إن أسوار التعامل

بين الناس تحصرنا بداخل مناطقنا المحدودة وعقلية اللوم والدفاعية، فيقول لسان حالنا: "إذا كنت مختلفًا، فإنك تمثل تهديدًا لى. وإن لم تكن ترى الأمور كما أراها، فستراها كذلك عندما أنتصر عليك".

ما مدى التحرر الذى سنشعر به عندما نترك هذا التفكير المحصور والقائم على منطق البديلين خلفنا، ونتحرر من الهوس المتغطرس بالذات؟ إن هذا التفكير يبدو عتيقًا جدًا فى زمن التعاون الإبداعى الكونى.

هل سبق أن عملت فى فريق يتميز بتعاون إبداعى حقيقى؟ متى شعرت بأنك لا تستطيع تحمل خسارة فرد واحد من فريق عملك؟ متى تستطيع أن تتألق كفرد، وفى الوقت نفسه تشعر بالارتباط العميق مع باقى أفراد الفريق كما لو كان الجميع فردًا واحدًا؟ متى يذهل أفراد الفريق أنفسهم من خلال نتائج البديل الثالث التى يحققونها؟ متى يكون من الممتع والمثير أن تكونوا أحياء بمعنى الكلمة وتكونوا معًا؟ لقد حدث لى هذا عدة مرات، وأتعاطف مع أولئك الذين لم يحدث لهم هذا. بالنسبة لى، فإن رابطة الحب التى تربطنى بأصدقائى الذين يعملون معى تتجاوز قوتها كثيرًا الفهم الضيق للمكسب الفردى أو الوضع الاجتماعى أو المنصب.

يقول صديقى "كولين هول" – وهو قائد أسطورى فى مجال الشركات فى جنوب أفريقيا: "ليس للسلطة أو المال أثر دائم على السعادة – سعادة الأفراد، أو الشراكات، والعلاقات، أو المؤسسات؛ لأن الناس تتشارك فعليًا فى العمل الذى تقوم به، وتشعر بسعادة تجاهه فقط عندما يسود التعاون الإبداعى، ويكون الكل أكبر من مجموع أجزائه"[1].

1 Colin Hall, "Mergers and Acquisitions," *Learning to Lead,* November 2004, http://www.ltl.co.za/public-library/mergers-and-acquisitions.

## علم لتتعلم

إن أفضل طريقة لاستيعاب محتوى هذا الكتاب هى أن تعلِّم شخصًا آخر محتوياته، فالجميع يعرفون أن المعلم يتعلم أكثر بكثير من الطالب. لذلك؛ أوجِد شخصًا ما – زميلًا، أو صديقًا، أو أحد أفراد العائلة – وعلمه ما تتوصل إليه من أفكار فى هذا الكتاب. اطرح الأسئلة المثيرة التالية، أو ابتكر أسئلة مثيرة غيرها:

- لماذا يسيطر نموذجا "الهجوم" أو "الانسحاب" على الأسلوب القيادى فى معظم المؤسسات؟ ماذا يحدث عندما يرغب قائد فى الهجوم، أو عندما يرغب فى الانسحاب؟
- صف القيادة بمنطق البديل الثالث، وبين مدى اختلافها عن القيادة بأسلوب "الهجوم أو الانسحاب". ما مزايا القيادة بأسلوب البديل الثالث؟
- كيف يمكن لنماذج التعاون الإبداعى أن تساعدك على حل الصراعات فى العمل؟
- كيف تعيق الغطرسة القائد أو المؤسسة عن الوصول للتعاون الإبداعى؟
- ما مخاطر الأسلوب الإجرائى للتعامل مع الصراعات، وما مزايا الأسلوب التحويلى؟
- صف الاختلافات بين التفاوض التقليدى والتفاوض بأسلوب البديل الثالث. ما نماذج المفاوض بمنطق البديل الثالث؟ كيف تتوصل لشراكة قائمة على التعاون الإبداعى مع الأطراف الأخرى فى التفاوض؟
- ما معنى جملة "التعاون الإبداعى يبدأ على الأطراف"؟ وكيف تستفيد من هذه الفكرة؟
- صف الفريق المتعاون إبداعيًّا أو المتكامل، وأوضح الاختلاف بينه وبين الفرق العادية؟ ما أهمية التنوع لمثل هذا الفريق؟ ماذا نتعلم من قصة شركة LEGO عن عقلية الفريق المتعاون إبداعيًّا؟
- اشرح كيف تعمل عمليتا النمذجة ونقيض النمذجة، وأوضح سبب فائدة هاتين العمليتين للفريق المتعاون إبداعيًّا. ما الذى نتعلمه من قصة "رينالدو"، وغيرها من القصص الواردة فى هذا الفصل عن هاتين العمليتين؟

- أعتقد أن مقاهى Panera القائمة على نقيض النمذجة ستعود على الشركة بأضعاف ما استثمرته الشركة فيها. هل توافق على هذا الرأى؟ ولماذا تمثل مقاهى Panera مثالاً جيداً على نقيض النمذجة؟
- هل سبق أن عملت مع فريق يتميز بتعاون إبداعى حقيقى؟ كيف كان شعورك؟ وماذا تستطيع أن تفعل حتى تحول المجموعة العاملة معك إلى فريق مثل هذا؟

## جرب هذا

هل لديك فرصة أو مشكلة كبرى فى العمل، أو قرار مهم عليك اتخاذه؟ ابدأ نمذجة البديل الثالث، وادع الآخرين للمشاركة فى هذه العملية. استخدم أداة "الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى".

الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى

**١ اطرح سؤال البديل الثالث:**

"هل لديك الاستعداد للبحث عن حل أفضل من كل الحلول التى توصلنا إليها حتى الآن؟" إذا كانت الإجابة بالإيجاب، فانتقل للنقطة الثانية.

**٢ عرف معايير النجاح.**

اكتب فى المربع التالى خصائص الحل الذى سيسعد الجميع، ما شكل النجاح الذى يريده الجميع؟ ما المهمة الحقيقية التى ينبغى أداؤها؟ ما الموقف الذى يفوز كل المشاركين فيه؟

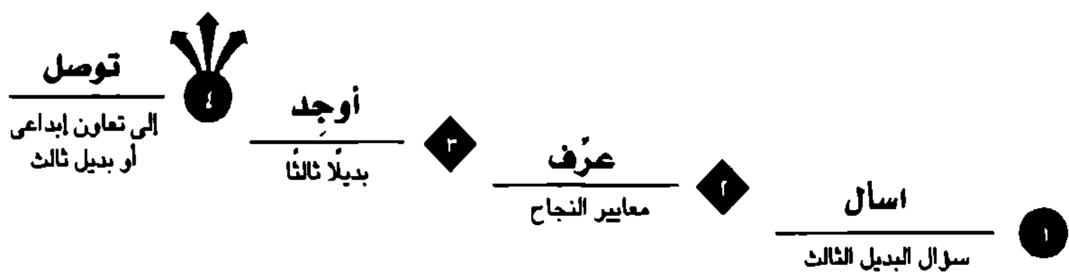
**٣ أوجد البديل الثالث.**

اكتب فى المربع التالى (أو أضف إليه مربعات أخرى) النماذج، وارسم الصور، واستعر الأفكار، وغيِّر تفكيرك تغييرًا جذريًّا. افعل هذا بسرعة وإبداعية، ولا تصدر أى أحكام حتى تأتى اللحظة المثيرة التى تعرف عندها أنك توصلت لتعاون إبداعي.

**٤ توصل إلى التعاون الإبداعى.**

صف فى المربع التالى البديل الثالث، و – إذا أردت – كيفية تطبيقك له فى الممارسة.

دليل المستخدم لأداة الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى.** ستساعدك هذه العملية على أن تضع مبدأ التعاون الإبداعى موضع التنفيذ. (١) أوضح استعدادك لإيجاد بديل ثالث. (٢) حدد معنى النجاح بالنسبة لجميع المشاركين (٣) جرب البدائل حتى (٤) تصل إلى التعاون الإبداعى. استمع للآخرين بتفهم على مدار كل هذه العملية.

## كيف تصل للتعاون الإبداعى؟

### ١ اطرح سؤال البديل الثالث

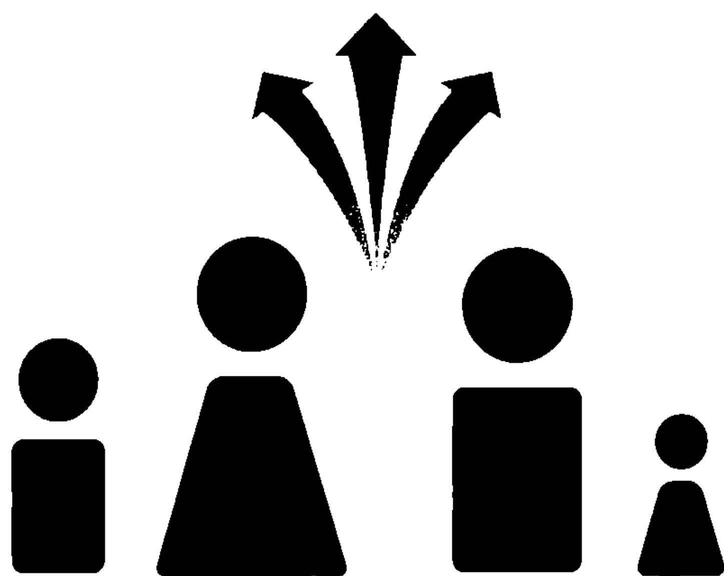
فى المواقف التى تتضمن صراعات أو إبداعًا يساعد هذا السؤال الجميع على تجاوز آرائهم الثابتة أو أفكارهم المسبقة باتجاه تطوير رأى ثالث.

| ٢ عرِّف معايير النجاح | ٣ أوجد البديل الثالث |
|---|---|
| اكتب قائمة بالخصائص أو فقرة تصف النتيجة الناجحة للجميع، وفى أثناء ذلك أجب عن الأسئلة التالية:<br>● هل يشارك كل الأطراف فى وضع هذه المعايير؟ هل نحصل على أكبر عدد ممكن من الأفكار من أكبر عدد ممكن من المشاركين؟<br>● ما النتائج التى نريدها فعلًا؟ ما الإنجاز الذى نريد إنجازه فعلًا؟<br>● ما النتائج التى تمثل "فوزًا" لكل الأطراف؟<br>● هل نتجاوز طلباتنا الراسخة لنتوصل لشيء أفضل؟ | اتبع الإرشادات التالية:<br>● اللعب. إنه ليس "واقعيًا" والكل يعرف أن هذا لعبة.<br>● تجنب الجدل العقيم أو المبتسر، أو لخذ الأراء فى هذه العملية.<br>● لا تصدر أحكامًا على اراء الأخرين – أو ارائك أنت نفسك.<br>● اصنع نماذج. ارسم صورًا على الحاسوب، ورسومًا بيانية، واضرب أمثلة تعليمية، واكتب مسودات مبدئية.<br>● حول الأفكار فى رءوس من تتعامل معهم. عارض الحكمة التقليدية.<br>● اعمل بسرعة. خصص سقفًا زمنيًا حتى تستمر الطاقة والأفكار فى التدفق بسرعة.<br>● ولِّد الكثير من الأفكار، فليس من السهل أن تتوقع أية فكرة ارتجالية قد تؤدى إلى البديل الثالث. |

### ٤ توصل إلى التعاون الإبداعى

ستدرك أنك توصلت للبديل الثالث عندما يشعر الجميع بالإثارة، والإلهام، والتحرر من الصراعات القديمة، ووفاء البدائل الجديدة بمعايير النجاح. تحذير: تجنب الخلط بين الحلول الوسط والتعاون الإبداعى؛ فالحل الوسط يؤدى إلى شعور بالرضا ولكنه لا يؤدى إلى شعور بالسعادة، ويعنى أن يخسر الجميع شيئًا فى حين أن التعاون الإبداعى يعنى فوز الجميع.

# البديل الثالث فى البيت



# ٤

# البديل الثالث فى البيت

"حيثما وُجدت البهجة، وجد الإبداع".

ـــــ *كتاب الأبانيشاد*

قد تكون العائلة أصدق تعبير عن التعاون الإبداعى؛ فهناك معجزة فى الرابطة التحويلية الحميمة التى تحدث فى الحياة الزوجية. إن كل طفل يدخل هذا العالم هو بديل ثالث، فالوليد هو أعظم أعاجيب التعاون الإبداعى على الإطلاق.

علَّمنى جدى "ستيفن إل. ريتشاردز" أن أحلل أية مشكلة على كل المستويات – المحلية، والقومية، والعالمية، والسياسية، والتعليمية، والمؤسسية – من وجهة نظر العائلة؛ فإذا وجدت أن شيئًا ما يحقق نجاحًا فى العائلة فإنه سوف يحقق نجاحًا فى كل مكان. إن العائلات التى تعانى الديون لا تختلف كثيرًا عن الدول التى تعانى الديون. يحتاج بناء الثقة والإخلاص إلى سنوات بينما لا يحتاج هدمهما إلا إلى ثوانٍ. إن مشاكل المجتمع – وكذلك حلول هذه المشاكل – تبدأ جميعًا فى البيت.

وأنا أشعر بنشوة كبيرة بعائلتى، سواء كزوج أو أب أو جد؛ فعائلتى أعظم ما لدىَّ من نعم وأقصى صور بهجتى ومتعتى؛ ولذلك إذا فقدت الاحترام والرابطة الحميمة التى تربطنى ولو بفرد واحد فقط من أفراد عائلتى، فسيمثل هذا لى أعظم مأساة وأسوأ صور الأسى.

يشترك الناس فى احتياجات عامة مثل الشعور بالأمان والتقدير والاحترام والتشجيع والحب، وهذه الاحتياجات قد تجد أعظم إشباع لها فى الرابطة بين الابن والأم، والابنة

والأب، والزوج والزوجة، ولذلك السبب فإنه من المأساوى ألا تستطيع الأسرة إشباع هذه الاحتياجات لأفرادها.

ذكر الأشخاص المستطلعة آراؤهم فى استبياننا عن التحديات الخطيرة أنه من بين التحديات الكبيرة فى حياتهم الشخصية:

- "يزداد الشقاق بيننا، حيث تختلف وجهات نظرنا بشأن الأمور المهمة فى الحياة".
- "التواصل المفتوح الصريح ليس سهلًا أبدًا مع الأشخاص المقربين منا".
- "لا تشاركنى زوجتى فى شعورى بالسعادة مع كل خطوة أخطوها للأمام".
- "أنا أم معيلة، ومن الصعب جدًا أن أوفر لأسرتى أسلوب حياة متوازنًا جيدًا وحياة مُرضية".
- "أنا متزوجة منذ ٣١ عامًا ولدىَّ ابنان فى الجامعة، وأشعر الآن بفراغ شديد فى حياتى يؤثر على حياتى الزوجية وحياتى فى البيت. إننى أفتقد شعورى بالأمومة، وبأن هناك من يحتاج إلىَّ، و.. إلخ".
- "أسرتى مهمة جدًا بالنسبة لى، وعندما تتعرض أسرتى لشىء غير جيد، يهتز توازن كل شىء آخر فى حياتى".

الصراعات العائلية هى أسوأ مشاكل الحياة وأكثرها قسوة. وهذا تناقض هائل، حيث إن البيت هو المكان الذى نستطيع أن نشعر فيه بأعظم صور التعاون الإبداعى، أو أعمق صور الأسى، وأعتقد أنه لا يوجد أى نجاح فى الحياة يمكن أن يعوض الفشل فى البيت.

وليس هناك فقدان أكثر عمقًا وألمًا من خسارة أحد أفراد العائلة. يعرف معظم الآباء الإحساس السيئ عندما يفقد الأب أحد أبنائه حتى لو بصورة مؤقتة عندما يختفى ابنه – فى السوق أو وسط زحام – لدقيقة أو دقيقتين، حيث يحبس الأب أنفاسه، ويبحث محمومًا حتى يظهر الصغير.

وبالنسبة لبعض الناس، فإن هذا الألم قد يستمر للأبد. تحكى "زينب صلبى" – مؤسسة جمعية النساء من أجل النساء Women for Women الدولية عن ليلة قضتها أثناء الحرب عندما كانت طفلة واستيقظت من نومها مذعورة على صوت صاروخ سقط قريبًا منها. وعندما انفجر الصاروخ بالقرب منها، كانت شاكرة على أن عائلتها نجت. وبعد ذلك شعرت بالخجل من هذا الشعور بالامتنان، وذلك لأن الصاروخ دمر منزل عائلة مجاورة، حيث قتل الوالد وابنه الصغير – صديق أخيها – بينما نجت الأم من هذا القصف. تقول "زينب": "وقد حضرت هذه الأم فى الأسبوع التالى إلى مدرسة شقيقى،

وتوسلت للأطفال فى السادسة والسابعة من أعمارهم أن يقدم أى منهم لها أية صورة معه لابنها لأنها فقدت كل شىء فى قصف منزلها"[1].

ومع ذلك، ففى ثقافتنا الأمريكية، يهمل الناس يوميًّا وبصورة تكاد تكون اعتباطية أهم هبة من هبات الحياة، وهى العائلة. فالزوجات والأزواج الذين كانوا يحبون بعضهم من قبل تفتر علاقاتهم الزوجية. إن نسبة الطلاق فى الولايات المتحدة هى الأعلى فى العالم، حيث تصل إلى ٤٠ – ٥٠٪ من كل من يتزوجون للمرة الأولى، وتحتل روسيا المرتبة الثانية فى نسب الطلاق، وتليها دول شمال أوروبا، بل إن الدول ذات معدلات الطلاق المنخفضة (والتى تنتج فى العادة من الاستهجان الثقافى للطلاق)، يكون "الانفصال العاطفى" بين الزوجين فيها هو السائد.

يؤثر الطلاق على أكثر من مليون طفل سنويًّا فى الولايات المتحدة وحدها، حيث توضح البيانات أن أبناء المطلقين أكثر عرضة للمعاناة من مشاكل الانضباط السلوكى، والاضطرابات النفسية، وضعف التحصيل الدراسى، بل تدهور المستوى الصحى أيضًا[2].

## تقدير الاختلافات

ينبع الطلاق فى الكثير من الحالات من الخيانة الحقيقية – الاعتداء البدنى أو الخيانة الزوجية – ولكنه غالبًا ما ينتج عن الدوامة السلبية للتفكير بمنطق البديلين.

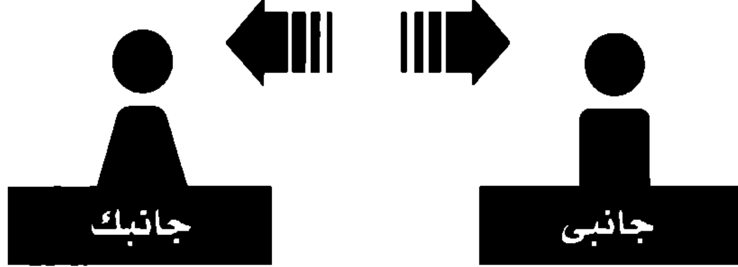
قد تقول امرأة: "يقضى زوجى وقتًا طويلًا جدًّا فى مشاهدة المباريات الرياضية، أو فى ممارسة ألعاب الفيديو، أو لعب الجولف، ثم يعود للبيت وهو يعتقد أننى ينبغى أن أرعى الأبناء والمنزل ويبدو أنه لا يدرك أننى كنت فى عملى أنا أيضًا. إنه يشبه والده الكسول، حيث توقف عن فعل الأشياء البسيطة التى جذبتنى إليه فى بداية زواجنا، ومنها تلك السلوكيات البسيطة التى تنم عن الطيبة، أو سؤاله عن كيفية قضائى ليومى، وكل ما يريده هو ممارسة العلاقة الزوجية ثم يتعجب من سبب انسحابى من حياتنا الزوجية".

وقد يقول رجل: "إن كل ما تريده زوجتى منى هو المال، وهى لا تقدر مدى الجهد الذى أبذله فى العمل، إنها مشغولة مع الأطفال لدرجة لا يتبقى لديها معها وقت لى، ففى الوقت الذى يكون فيه بيتنا غير منظم وفوضويًّا تذهب زوجتى إلى المكتبة المحلية لمقابلة رفيقاتها. وبالإضافة لذلك، يبدو أنها لا ترانى أستطيع أن أفعل أى شىء بصورة صحيحة. لقد فترت عواطف زوجتى، وتباعدت عنى، ولم تعد تحيينى بذلك العبير الذى كانت تحيينى به عند

1 Zainab Salbi, "Women, Wartime, and the Dream of Peace," *TED.com,* July 2010.

2 Alison Clarke–Stewart and Cornelia Brentano, *Divorce: Causes and Consequences* (New Haven, CT: Yale University Press, 2007), 108.

## البديلان




عودتى للمنزل، بل إنها ما عادت تلاحظ عودتى للبيت أصلًا. وأتمنى لو تركتنا والدتها فى حالنا دون تدخل. لم تعد زوجتى جيدة كما كانت ولم تعد تهتم بنفسها، رغم أن زميلاتى فى العمل يبدون أكثر جمالًا طول الوقت".

فى ظل هذه العقلية – أو بالأحرى هذه الحالة الانفعالية – يتحول الحب إلى افتقاد عميق للاحترام، حيث تتحول بعض الزيجات إلى حالات مؤلمة من المجادلات الكبيرة، ويصبح أفراد العائلة إما جيدين جدًّا أو سيئين جدًّا، ويتحول الأمر إلى "موقفى فى مقابل موقفك". ويشير علماء النفس إلى هذه الظاهرة باسم "الانفصال". ويقول إخصائى العلاقات الزوجية "مارك سيشل": "فى العائلات التى تضعف علاقات أفرادها يؤدى هذا الانفصال إلى الكثير من الألعاب النفسية الخطيرة القائمة على أسلوب فرق تسد، حيث غالبًا ما يتم توريط الأبناء فى مواقف تنافسية بين "الابن الجيد" و"الابن السيئ""[1]. وهكذا تصبح البيوت ساحات معارك وليست واحة للأمان والحب اللذين يحتاج الأبناء إليهما ويستحقونهما.

وهناك بعض العائلات المبتلاة بصور أقل وضوحًا وإن كانت أكثر تمايزًا للعدوان الانفعالى مثل الشجار البسيط، أو تصيد الأخطاء، أو الاغتياب بطريقة تنافسية حمقاء من كل طرف ليجعل حياة الطرف الآخر أكثر تعاسة: "إذا كنت تحبنى، فستنظف مرآب السيارة"، أو "إننى أكد فى عملى طوال اليوم، فأى شكر أحصل عليه؟"، أو "إنهم أبناؤك أنت أيضًا"، وتظل الأسوار ترتفع بصورة تدريجية بين الطرفين – وبصورة غير ملحوظة فى الغالب – حتى يسود الصمت الفاتر. يقول الروائى التركى "إليف شافاك": "إذا أردت

1 Mark Sichel, *Healing from Family Rifts* (New York: McGraw-Hill Professional, 2004), 83.

أن تدمر شيئًا فى هذه الحياة، فكل ما عليك هو أن تحيطه بأسوار سميكة، وبالتالى سيجف من داخله"[1].

حكى لى محام متخصص فى الشئون العائلية لديه سنوات من الخبرة فى المجال عن حالة جاءت فيها سيدة إلى مكتبه تريد الطلاق من زوجها؛ وتقول: "لم أعد أستطيع التحمل". لقد كان زوج هذه السيدة ذا دخل ممتاز، وكان قائدًا فى محيطه الاجتماعى، ولكنه كان يعارض كل ما تقوله زوجته وتفعله؛ فإذا علقت صورة على حائط كان يرفعها، وإذا أرادت تناول الطعام خارج المنزل، كان يطلب منها أن يتناولوا الطعام فى المنزل، وإذا قالت شيئًا لإحدى صديقاتها، كان يحرص على أن تعرف صديقتها أن زوجته مخطئة. وجاءت لحظة النهاية عندما دعت والديها لتناول الغداء فى بيتها؛ فأثناء تناول الغداء كانت أشعة الشمس تسقط على وجه والدها عبر النافذة المفتوحة، فأغلقت الستارة؛ فقام زوجها وفتح الستارة. لقد تحملت هذا الرجل الذى يصر على إغاظتها لسنوات ولكنها لم تعد تستطيع التحمل، حيث كان قد قلص عالمها حتى انفجرت فى نوبة من رهاب الأماكن المغلقة الانفعالى. إن هذا النوع من الاعتداء الانفعالى، وهذا التأكيد على القوة والسيطرة لا يقل سوءًا عن العدوان البدنى.

غالبًا ما تنتهى الزيجات مثل هذه نتيجة لأسباب وجيهة، ولكنها تنتهى فى حالات أكثر بسبب شعور الأزواج والزوجات بالإحباط نتيجة لاختلافاتهما. لقد كان هذا الزوج مثالًا متطرفًا على عدم التسامح مع الاختلافات، ولكن هذه المتلازمة نفسها تصيب بدرجة من الدرجات كل أنواع الحياة الزوجية البائسة. كثيرًا ما يقال إن "الاختلاف" هو سبب الطلاق، وكلمة "اختلاف" تتضمن مجموعة من المشاكل – المالية، والانفعالية، والاجتماعية، والجنسية – ولكنها يمكن تفسيرها بأنها الاستياء من الاختلافات بدلًا من تقديرها: "إننا لم ننظر لبعضنا مطلقًا عينًا لعين"، و"لا أستطيع أن أفهم كيف تفكر"، أو "إنه غير عقلانى بالمرة". فى هذه الحالات، يسود اليأس مع الوقت، ويبدو الطلاق كما لو كان الأمل الوحيد.

وفى مقابل ذلك، فإن الزيجات الرائعة هى تلك التى يقدر الزوجان فيها اختلافاتهما، حيث يرى كل منهما أن الثقافات، والخصائص المميزة، والمواهب، ومواضع القوة، وردود الأفعال التى يضيفها كل منهما لحياتهما الزوجية تصبح مصدرًا للبهجة والإبداعية. وهنا قد ترى الزوجة أن قلة صبر الزوج تجعله سيئًا جدًّا فى إدارة الأمور المالية بينما تجعله تلقائيته ممتع الصحبة، وقد يشعر الزوج بالإحباط أحيانًا نتيجة لتحفظ زوجته بينما تبهره

---

1 Elif Shafak, "The Politics of Fiction," TED.com, July 16, 2010, http://www.ted.com/talks/elif_shafak_the_politics_of_fict ion.html.

وتعجبه بأسلوبها الأرستقراطى؛ ولأن كلًّا منهما يحتفى بالآخر كثيرًا؛ فإنهما يمزجان بين البهجة والكرامة.

عندما يتزوج اثنان تتاح لهما فرصة إيجاد بديل ثالث، وتنشأ هنا ثقافة عائلية متفردة لم يسبق لها أن وجدت ولن توجد بعد ذلك؛ فبالإضافة إلى خصائص الطفل الوليد لهذين الزوجين، فإن كل زوج يمثل ثقافة اجتماعية كاملة التكوين، ومجموعة من المعتقدات، والمعايير، والقيم، والعادات، بل اللغات فى بعض الأحيان. ربما كان أحد الزوجين ينتمى إلى ثقافة عائلية علاقات أفرادها عميقة ولكنها متباعدة نوعًا ما، حيث يتم تعليق الصراعات أو التعامل الهادئ غير العلنى معها بينما ينتمى الزوج الآخر إلى ثقافة عائلية يسودها الصوت المرتفع وإن كان يسودها الحب، حيث تنمو الصراعات فيها كما لو كانت براكين صغيرة ثم تخمد وتُنسى. عندما يتزوج هذان الشخصان تولد ثقافة جديدة يكمن التعاون الإبداعى فيها فى العلاقة بين هاتين الثقافتين السابقتين وهو ما قد يكون تعاونًا إبداعيًّا إيجابيًّا أو سلبيًّا، والتركيبة العقلية للزوجين هى ما يحدد نوع التعاون الإبداعى. وإذا اعتبر هذان الزوجان أن الاختلافات تمثل تهديدًا، فستوجد مشكلة كبيرة، أما إذا احتفيا بالاختلافات، واهتما بالتعلم من بعضهما واستكشاف ما هو جديد وغريب لدى كل منهما، فسوف تزدهر علاقتهما. ذات مرة قال زوج: "لقد كان زواجى من زوجتى أشبه بسفرى إلى بلد غريب، حيث كان اعتيادى على العادات الغريبة شيئًا مثيرًا فى البداية. وكانت زوجتى تشعر بمثل هذه الإثارة أيضًا، ولكننا الآن نعرف أن اكتشافات كل منا لن تنتهى أبدًا، وأن زواجنا هو أعظم المغامرات روعة فى حياتنا".

كان أحد أصدقائى مدرسًا متقاعدًا، وقد قالت زوجته عنه عند وفاته: "لقد انتقدتُ زوجى خمسًا وأربعين سنة على نسيانه أخذ المهملات عندما يخرج من المنزل، أو عدم غسيله للأطباق التى نأكل فيها، وأنا الآن أتمنى لو أراه يبتسم لى عند عودتى للبيت ليلًا كما كان يفعل. ليتنى أستطيع أن أسمع صفيره القوى فى حديقة المنزل. ليتنى أستطيع أن أعيش معه يومًا آخر لأخبره بمدى إعجابى بمهارته كمدرس – ليس فقط لآلاف التلاميذ الذين قام بالتدريس لهم، بل كمدرس لبناتنا أيضًا. لقد كان زوجى رجلًا موهوبًا حقًّا". إننا فى أغلب الأحوال لا نرى القيمة الحقيقية لشىء ما إلا بعد أن نفقده.

تحذير: عندما أقول: "تقدير الاختلافات"، فإننى لا أقصد التساهل مع أى شىء يخالف القانون أو مستهجن.. كلا، فلا ينبغى أن يتساهل أحد مع إدمان زوجه الشراب أو العقاقير، أو الصور الإباحية، ولا ينبغى أن يحافظ زوج على علاقته بزوجه الذى يسىء إليه بدنيًّا أو انفعاليًّا دون اللجوء لمساعدة السلطات المختصة، بل إننى أعتقد أنه ينبغى مواجهة السلوكيات العدوانية مواجهة مباشرة والتعامل معها دون إبطاء.

## التفكير بمنطق البديل الثالث




ومع ذلك فحتى فى غياب السلوكيات غير القانونية، عادة ما تقع الصراعات الزوجية، وذلك لأن هناك ثقافتين تصطدمان من ناحية قيم، ومعتقدات، وتوقعات كل منهما، ورغم أن الناس لا يتزوجون ليحاربوا بعضهم بعضًا أو يؤلموا بعضهم بعضًا، فإن نصف الزيجات تنهار لأنها لا تستطيع التوصل للبديل الثالث الذى يتجاوز كلتا الثقافتين – ثقافة الزوج وثقافة الزوجة.

حكى لى أحد أصدقائى مؤخرًا عن شقيقته وزوجها، حيث بدآ حياتهما الزوجية بالحب والتكريس لبعضهما، ثم انتقلا لمدينة بعيدة اعتبراها جنتهما. وأنجبا فتاتين وفتى، وبدت كل أمورهما مثالية. ومع ذلك، فقد اتضح أن الزوج كان قد ورث عن والدته أسلوبًا تهكميًّا فى الكلام، والزوجة كانت قد نشأت فى بيت لا يرى بأسًا بأن يضرب أفراد العائلات بعضهم بعضًا، فكانت النتيجة أن أصبحت الزوجة "ضاربة". ولذلك كانت حياتهما تتعرض لنوبات مستمرة من التعليقات اللاذعة والصفعات على الوجه، وكان التحول فى هذه العلاقة

تدريجيًا جدًا حتى إنهما لم يدركا ما كان يحدث إلى أن تفسخت العائلة ذات يوم، فترتب على هذا إجراءات طلاق بارد صعب مخلفًا خلفه ثلاثة أبناء بؤساء.

وفى مقابل هذه الدائرة المدمرة من التعاون الإبداعى السلبى، فإن معظم العائلات الناجحة تتميز بالتعاون الإبداعى الإيجابى، حيث لا يكتفى أفرادها بالتوصل لبديل ثالث فى صراعاتهم، بل يتحلون أيضًا بروح البديل الثالث فى كل أمورهم، إن التعاون الإبداعى هو التعبير النهائى عن الثقافة الجميلة للعائلة – الثقافة المبدعة والممتعة التى يسودها احترام كل فرد والتنوع الهائل لكل فرد [1].

## العائلة التى تحيا بمنطق البديل الثالث.

كيف نؤسس حياة زوجية وعائلة تعيش بمنطق البديل الثالث؟ كيف نستطيع تجاوز العلاقة الفاترة أو التى تغلب عليها الصراعات وصولاً إلى الحميمية التحويلية التى نتوق إليها بشدة من داخلنا؟

### *أنا أرى نفسى*

لا شك أن هذا يبدأ بالفرد. يقول صديقى "برينت بارلو" – استشارى العلاقات العائلية: "إذا أردت تحسين حياتك الزوجية، فابحث عن نفسك". إن المشكلة فى العلاقات العائلية هى أن أعتقد أن المشكلة تكمن فى زوجى أو ابنى، وليس معنى هذا أننى الملام دائمًا على أى صراع "رغم أننى قد أكون كذلك"، بل يعنى أن الجذور العميقة للمشكلة تكمن فى رؤيتى لنفسى، وقد قال الشاعر "جلال الدين الرومى": "لا ينظر الناس إلى أنفسهم؛ لذلك يلومون بعضهم بعضًا". وأنا إن كنت أعتبر نفسى ضحية لا حول لها لأحد أفراد العائلة يتسم باللاعقلانية، أو انعدام الحساسية، أو المضايقة، فإننى أنكر حقيقة إنسانية بسيطة، وهى أن كل إنسان حر فى اختيار استجاباته للمثيرات الخارجية، ليس هناك من يستطيع أن يرغمنى على أن أشعر بأى شىء أو أن أفعل أى شىء بدون موافقتى على هذا. ربما كان ما يحدث لى خارجًا على إرادتى، ولكننى أنا من يقرر ما أفكر فيه أو أشعر به أو أفعله تجاه ما يحدث لى.

لا يستطيع الكثيرون أن يستوعبوا هذا المبدأ الأساسى؛ لذلك تظهر منهم الشكاوى المتوقعة مثل: "إنه يثير جنونى"، و"إنها تضعنى فى موقف صعب"، و"أنا أكره أسلوبه هذا"،

---

1 – أنا مدين لـ "كاثلين كولينوود" – وهى محامية شئون عائلية مخضرمة، وموفقة فى النزاعات الأسرية – لتقديمها هذه المعلومات لى ومساعدتى على فهم هذه النقاط.

و"هذا ليس خطئى ومن المستحيل أن أعيش معها". ورغم أن الآخرين قد يحاولون التعدى علىَّ، فإن دور الضحية هو دور أقرر أنا أن أعيشه أو لا أعيشه؛ لذلك فإذا كنت محصورًا فى التفكير بعقلية: "أنا جيد، وزوجى سيئ"، فإننى أقع تحت سطوة التفكير بمنطق البديلين. يقول دكتور "ستيفن ستوسنى" من خلال خبرته الكبيرة فى علاج الزيجات التعسة: "المشكلة فيمن يعتبر نفسه ضحية هى أن طريقة تفكيره تجعله يتصرف باستمرار بدافع من رد الفعل تجاه زوجه الذى يصيبه بالاستياء أو الغضب أو يعتدى عليه، ولا يجعله يتصرف بأسلوب المبادرة". إننى إذا كنت أعتبر نفسى ضحية، فإننى لن أفعل شيئًا سوى الأنين اليائس نتيجة الظلم الذى أتعرض له، وسأفقد إيمانى بالبديل الثالث.

وفى المقابل، فإننى إذا كنت أرى نفسى كما هى على حقيقتها – أى قادر على الاستقلالية فى إصدار الأحكام والاختيار – فسأختار نوعية استجابتى، حيث أقرر أن يكون ردى تعليقًا قاسيًا أو طيبًا، أو أقرر أن أبتسم بدلًا من أن أعتبر أننى تعرضت لإهانة، وإذا واجهت زوجى المتوتر الذى تعرض ليوم عصيب، فإننى أستطيع أن أقرر أن أكون مراعيًا ومهتمًا بدلًا من أن أشتكى من اليوم العصيب الذى مر بى فى سباق محموم لمعرفة أى منا تنتهى به الحال إلى درجة أكبر من البؤس.

وأنا أعتقد أن هذه الفكرة الأساسية يمكنها إنقاذ معظم العائلات التى تعانى مشاكل. إن كل فرد يستطيع كسر دائرة الاستياء، فكل إنسان يجلب إلى حياته الزوجية ما هو أكبر من ثقافته – إنه يجلب إليها ذاته والإنسان ليس مجرد "طرف" فى صراعاته الزوجية؛ لذلك عليه دائمًا أن يبحث عن بديل ثالث.

والخلاصة أن معظم الصراعات العائلية هى صراعات هوية، فإذا شعر أحد الزوجين بتهديد لقيمته الذاتية، فإنه يرد بمهاجمة القيمة الذاتية لزوجه أو غيره من أفراد العائلة، وهذه الاستجابة إحدى طرق التعويض عن الحساسيات العميقة التى يشعر بها. وفى حالات العدوان الانفعالى أو البدنى، يكون لدى معظم المعتدين شعور ضعيف بذواتهم. يصبح أفراد العائلة عدوانيين عندما يشعرون بأنهم "لا يحظون بالاحترام، أو الأهمية، أو عندما يتم اتهامهم، أو إشعارهم بالذنب، أو بقلة القيمة، أو عدم الاحترام، أو الرفض، أو الضعف، أو عدم الكفاءة، أو عدم الحب".

ويصف "ستوسنى" الكيفية التى تثور بها هذه العواصف العائلية بصورة تبدو مفاجئة، حيث قد تقول زوجة: "الجو بارد هنا"، فيرد زوجها المهتاج فى ضيق: "كيف تقولين هذا؟ إن درجة الحرارة اثنتان وعشرون درجة مئوية!". وهنا يفسر الزوج قول زوجته إنها تشعر بالبرد على أنه هجوم على شخصيته وكفاءته كزوج، فيقول لنفسه: "إذا كانت تشعر بالبرد، فلا بد أن هذا خطئى؛ لأنه يعنى أننى لم أستطع أن أشعرها بالسعادة أو أحميها من الشعور بالضيق". وحتى يحمى الزوج نفسه، فإنه يقلل من مشاعر زوجته، ويرى أنها

لا يمكن أن تشعر بالبرد. "وعندئذ يشعر كلا الطرفين بأن الآخر يقلل من قيمته رغم أن أحدهما لا يحاول ذلك"[1]. ثم تسوء الأمور من هنا، حيث يواصل كل منهما الضغط على الآخر انفعاليًا، فتقول الزوجة: "حسنٌ، إننى أشعر بالبرد، ولا بد أن لديك مشكلة إن لم تكن تشعر بالبرد!"، فيرد: "لا مشكلة لدىَّ! إنك أنت التى فقدت عقلك!". وتتواصل الأمور هكذا.

وهذه الدائرة القاسية تنتج عما أُطلق عليه "السرقة الحقيقية للهوية"، حيث يشعر الزوج بأن هويته الحقيقية كشخص متفرد وذى قيمة ذاتية قد سلبت منه. وكما هى الحال لدى العديدين منا، فإن هذا الزوج مبرمج على أن يعتقد أنه يستمد قيمته كإنسان من تقديرات الآخرين له، وهو التوجه الذى ربما نتج عن ثقافة المقارنات فى العائلات: "لماذا لا تكون ذكيًا مثل شقيقك/ رياضيًا مثل شقيقتك/ مجتهدًا مثل ابن عمك "ليو"؟". أو ربما كان ناتجًا عن مجتمعنا التنافسى الذى يفرض علينا فى أنماط محفوظة ومحددة سلفًا مثل: "إنك أحد الحمقى من سكان الضواحى الذين يتابعون مائة برنامج تليفزيونى يوميًا، وأبله حتى إنك لا تعرف كيف تحافظ على دفء جسمك". وهنا لا يرى الزوج إلا صورة مشوهة لنفسه فى المرآة الاجتماعية؛ لذلك يشعر بحساسية بالغة حتى للإهانات غير الحقيقية؛ فيبدأ المحيطون به فى الحذر، و"يسيرون على قشر البيض" — كما نقول.

وهذا التشبيه تشبيه دقيق؛ لأن هذا الزوج ذو هوية جوفاء، وشعوره بقيمته لا يقل هشاشة عن قشر البيض، وهو يعتمد على الآخرين حتى يحصل على شعوره بقيمته الذاتية. وتصبح النتيجة أن الزوجين يظلان محصورين فى التعاون الإبداعى السلبى الذى يدمر علاقتهما ولا يبنيها. تحتوى رواية "*من يخاف من فيرجينيا وولف؟*" على دراما سيكولوجية حادة عن الحياة الزوجية المتفسخة، حيث تلخص الزوجة افتقار زوجها للشعور بهويته الحقيقية، فتقول: "كنت أجلس هناك وأشاهدك، ولم تكن موجودًا، وأقسم أنك لو كنت موجودًا لطلبتُ الطلاق منك"[2].

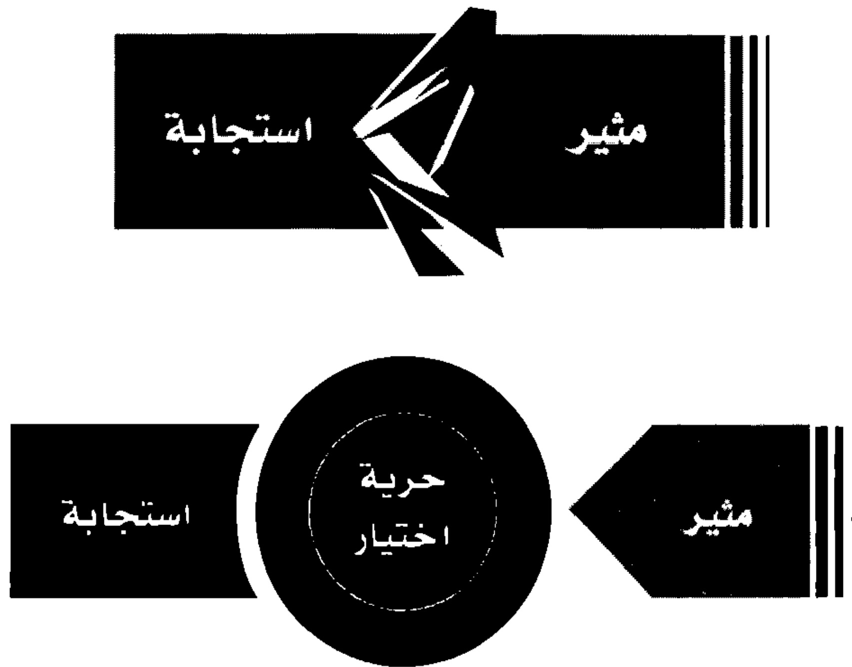
إنه ليس من السهل أن نستعيد الهوية إذا فقدناها، ولكن هذا ممكن، بل ممكن أن يحدث فى خلال لحظات قليلة. عندما أعلم أن من يحضرون محاضراتى بشر لديهم حرية مطلقة فى الاختيار، فأحيانًا ما ينهضون من مقاعدهم نتيجة لتوضيح هذه الفكرة. وقد تقول سيدة من بين الحضور: "طوال كل ذلك الوقت، كنت أعتقد أن زوجى هو من يجعلنى

---

1 Hara Estroff Marano, "The Key to End Domestic Violence," *Psychology Today*, Fe - ruary 18, 2003.

2 Edward Albee, *Who's Afraid of Virginia Woolf?* (New York: Simon & Schuster, 2003), 17, 159.

## الاستجابة للمثير




**المثير/ الاستجابة.** ثمة مسافة بين المثير والاستجابة، ولكل إنسان مطلق الحرية فى اختيار استجابته؛ فليس هناك من لديه القدرة على أن "يجعلك" ترد على الغضب بغضب، حيث بمقدورك أن ترد على الغضب بالرحمة.

أشعر بالبؤس، والآن أدرك أنه لا أحد غيرى يستطيع أن يجعلنى أشعر بالبؤس!". وربما وقف رجل وقال: "إننى أختار ألا أشعر بالغضب أو الإحراج بعد الآن!". ربما آلمك آخرون، بمن فيهم زوجك، ولكن – ومثلما قالت"إليانور روزفلت" – فإنه: "ليس هناك من يستطيع أن يجعلك تشعر بالدونية دون أن توافقه على ذلك" إذ توجد بين المثير والاستجابة مسافة، وبداخل هذه المسافة توجد ذاتك، وهى الذات كاملة الحرية فى اختيار نوعية استجابتك. فى هذه المسافة سترى نفسك فى النهاية، حيث ستجد أيضًا أعمق قيمك. إنك إذا توقفت عن قصد فى هذه المسافة، فستعيد الارتباط بضميرك، وبحبك لعائلتك، وبمبادئ حياتك، وتتخذ قرارك وفقًا لذلك.

ومن المؤسف أن معظم الناس لا يدركون وجود هذه المسافة الذهنية، ولأنهم لا يريدون أن يفهموا حريتهم؛ فإنهم يصدرون ردود أفعالهم بإحدى طريقتين؛ فإما أن يعبروا عن

غضبهم أو أن ينسحبوا ولديهم الاعتقاد المغلوط أنهم إذا تجاهلوا المشكلة، فسوف تتلاشى. والجميع يعرف دلائل الانسحاب: تيبس الشفاه، والتعامل الصامت، والتحرك الحذر العصبى. ومع ذلك، فلا التعبير عن الغضب ولا كبته مفيد. إذا وجدت نفسك محاصرًا بين هذين البديلين، فماذا تستطيع أن تفعل؟

هناك بديل ثالث، حيث يمكنك أن تختار أن تتجاوز هذه الانفعالات. إن اعتبارك أنك تعرضت للإهانة هو قرار أنت من يتخذه.. إنه ليس شيئًا يُفعل بك، بل هو ما تفعله أنت بنفسك. إن لديك بداخل هذه المسافة من اتخاذ القرار القدرة على أن تعتبر أنك لم تتعرض للإهانة. ليس هناك من يستطيع إحراجك، بل أنت وحدك من تحرج نفسك. لا يمكنك السيطرة على سلوكيات الآخرين، ولكن يمكنك السيطرة على ردود أفعالك تجاهها. يتفق الخبراء على أن "البديل الأفضل من كبت الانفعالات أو التنفيس عنها هو تحويلها. إن قدرة المرء على الحفاظ على الوفاء لأعمق قيمه – وبالتالى تحويل معظم ما يشعر به من خوف وخجل – يكمن بالكامل بداخله"[1]، و"هناك بديل أفضل بكثير من "الاحتفاظ بالانفعالات" و"التنفيس عنها". حول انفعالاتك؛ واستبدل بالرحمة انفعالات الاستياء، والغضب، ودوافع العدوان"[2].

قلنا إن بمقدورك تحويل عقليتك من عقلية مستعبَدة إلى عقلية حرة فى لحظات، ومع ذلك فإن الثبات على هذه العقلية يحتاج للمزيد من الجهد؛ وذلك لأن تركيبتك العقلية القديمة التى تجعلك تصدر ردود أفعال بدون تفكير ستظل تلح عليك حتى تغير تركيبة عقلك. إن التوقف الواعى بين التعرض للمثير وإصدار الاستجابة المتمثلة فى الرحمة يحتاج إلى ممارسة متروية واعية متكررة.

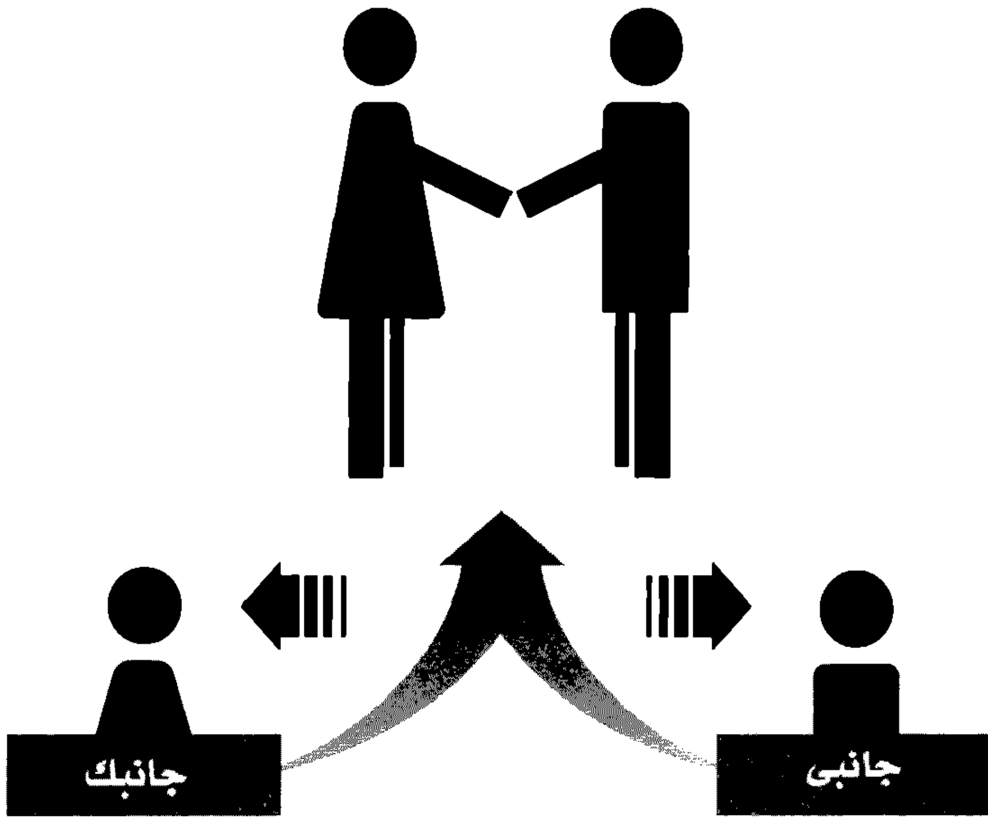
لقد تخصص "ستيفن ستوسنى" فى مساعدة مرتكبى العنف الأسرى على تغيير دوافعهم؛ فقام أولًا بتعريفهم بالمسافة الفاصلة بين المثير الذى يتعرضون له والاستجابة التى يصدرونها. ثم قام بالربط بينهم وبين قيمهم الأساسية فى هذه المسافة، فكان يسألهم: "تريدون أن تتمتعوا بالحب، أليس كذلك؟". بالطبع، ثم يجعلهم يفكرون تفكيرًا منطقيًا بداخل هذه المسافة، حيث يسألهم: "هل شعر أحد على مدار التاريخ بأن الآخرين يحبونه أكثر إذا آذى شخصًا يحبه؟"؛ فأصبح عملاؤه يدركون أن الطريقة الوحيدة للشعور بالرضا عن أنفسهم هى أن يختاروا الرحمة بدلًا من العدوان.

---

1 Patricia Love and Steven Stosny, *How to Improve Your Marriage Without Talking About It* (New York: Broadway Books, 2007), n.p.

2 Steven Stosny, *You Don't Have to Take It Anymore* (New York: Simon & Schuster, 2005), 63.

## البديل الثالث




وبعد ذلك، يساعد "ستوسنى" عملاءه على كسر دائرة العدوان من خلال التمارين والممارسة المكثفين، حيث يمارسون على مدار أكثر من شهر ٧٥٠ تمرينًا مختلفًا مصممًا لإعادة تشكيل العقل ليصبح رحيمًا، وفى كل تمرين من هذه التمارين يوضعون فى موقف يتضمن صراعًا، فيتصورون النتيجة التى يريدونها فعلًا من الموقف وبالتالى يتصرفون بطيبة. وفى النهاية يتغلبون على ردود الأفعال المنعكسة المكتسبة من ماضيهم، ويبنون "عضلات ذهنية" جديدة تحول شعور الرحمة إلى عادة لديهم.

وعندئذ، فعندما تقول الزوجة لزوجها: "أشعر بالبرد"، فإنه يتصرف بأسلوب عقلانى، حيث يدرك أن هذه الجملة لا تتعلق به، بل بما تشعر به زوجته. عندئذ يصبح رد الفعل لدى الزوج قائمًا على مساعدة زوجته بدلًا من مهاجمتها، فيظهر باستمرار اهتمامًا بها مما يجعل ثقتها فيه وتقديرها له ينموان، فيحدث تحول شامل فى علاقتهما. فى هذه الحالة يمارس الزوجان التعاون الإبداعى الإيجابى.

والدعابة من بين الاستجابات الإيجابية الأخرى، فقد يقول الزوج: "كيف تقولين إنك تشعرين بالبرد فى حين أنك بهذا الجمال؟". هنا يداعب الزوج زوجته ثم يدفئها بين

ذراعيه. إن روح الدعابة بديل ثالث دائمًا، وذلك لأنها مفاجئة، وتحوُّل غير متوقع يجعل الناس تضحك. إننا كثيرًا ما نسمع الناس يضحكون فى سعادة عندما يكتشفون بديلًا ثالثًا ناجحًا، ويقولون: "هذا جيد جدًا". ويقول الخبراء إن الدعابة هى أسهل طريقة لتغيير المواقف المشحونة، حيث تؤدى إلى تخفيف حدة "استجابة التهديد" وتلاشيها[1].

إننا لسنا بحاجة لقضاء شهر فى ممارسة تمارين إعادة التأهيل حتى نكسر ما لدينا من دوائر للصراع، ومع ذلك فلا بد أن نغير طرق تفكيرنا ونتمرن على ذلك. وفى النهاية – وكما يقول "ستوسنى" – فإن: "الغضب ليس مشكلة تتعلق بالقوة، بل بالقيمة الذاتية"[2]. ليست العبرة فى الغضب بمن تكون له الغلبة فى العلاقة؛ لأن التنافس هنا عديم المعنى على أية حال، بل المشكلة فى الغضب هى مشكلة هوية، حيث أستطيع أن أختار – فى المسافة التى تفصل بين تعرضى للإثارة وإحساسى بالغضب – أن أكون الشخص الذى أريد أن أكون عليه.

أعرف زوجين فقدا ابنهما فى حادثة سيارة كانت الزوجة تقودها، وقد ظلت تلك الزوجة لفترة طويلة غارقة فى الحزن والشعور بالذنب الشديدين حتى شعر زوجها بعزلة عنها. ورغم أن الزوج قد عانى بعمق فقدان ابنه إلا أنه كبت انفعالاته – كما يفعل الرجال فى الغالب – وتعامل معها بالاجتهاد المضنى فى عمله، وقد فسرت الزوجة سلوكيات زوجها على أنها قسوة قلب، ورغم أنهما ظلا يعيشان فى بيت واحد، فقد زاد استياء كل منهما من الآخر، وزاد الانفصال بينهما. وقد زاد سوء التفاهم هذا إلى أقصى درجة ممكنة.

وذات ليلة بدأت الأحوال تتغير عندما كان الزوج يسير من أمام باب غرفة النوم فرأى زوجته تجلس على السرير منتصبة وبدون حراك. فى تلك اللحظة، تذكر الزوج صورة الفتاة الجميلة التى تزوجها وما كانت تمثله له، فلم يستطع تحمل حزنها. ولأنه لم يكن يعرف أية طريقة للتسرية عنها؛ فكان كل ما استطاع فعله هو أن جلس إلى جوارها، فابتعدت عنه قليلًا ولكنه لم يتحرك، وظلا جالسين معًا لمدة ساعة تقريبًا دون أن ينطق أحدهما بكلمة. وفى النهاية تمتمت الزوجة قائلة: "حان وقت النوم"، فخلد كلاهما للنوم. وفى الليلة التالية تكرر المشهد نفسه، فبدأ الزوجان يشعران بروح التفهم تسرى بينهما دون أن يقول أحدهما أى شىء إلى أن مدت الزوجة يدها ذات ليلة وأمسكت بيد زوجها.

والآن – وبعد مرور سنوات – أصبح الزوجان قريبين من بعضهما كأفضل ما يكون الأزواج، وكانت نقطة التحول فى تلك الليلة التى قرر فيها الزوج – الذى حركته الرحمة

---

1 David Rock, "Your Brain at Work," Google Tech Talks, November 12, 2009, http://www.youtube.com/watch?v=XeJSXfXep4M.

2 Maria Colenso, "Rage: Q&A with Dr. Steven Stosny," *Discovery Health*, n.d., http://health.discovery.com/tv/psych-week/articles/rage-q-a-sto sny.html.

– ألا يرد بالمثل عندما أدارت زوجته ظهرها له. لقد وضعت هذه الإيماءة البسيطة جدًّا باتجاه البديل الثالث لـ "حزن الزوجة"، و"حزن الزوج" – إلى "حزن الزوجين" – حياتهما الزوجية على طريق أفضل. ومن المثير أن كلًّا منهما يتحدث الآن عما تعلمه من الآخر أثناء تلك المحنة، فأدرك الزوج أن كبته لحزنه لم يغضب زوجته فحسب، بل أصابه باكتئاب مزمن أيضًا. لقد كان بحاجة لأن يعترف بحزنه ويعبر عنه. وتعلمت الزوجة من زوجها مواصلة العمل التى ساعدتها على تقديم الإسهام والشعور بأنها جزء من المجتمع مرة أخرى. لقد أصبحت اختلافاتهما فى أسلوب التعبير عن الحزن مزايا لكل منهما، وخرجا من هذه التجربة أكثر قوة كعائلة.

إن الاختيارات التى نقوم بها فى المسافة بين المثير والاستجابة تمثل كل الفارق فى علاقاتنا بأزواجنا، أو شركائنا فى العمل، أو أبنائنا، أو أصدقائنا.

إننا نتخذ القرارات التى تغير مسيرات حياتنا بداخل هذه المسافة. إن الكثيرين من الآباء لديهم محول داخلى ثنائى التوجه، فمن الممكن أن يتحولوا من مظهر يبدو من خلاله أنهم مسيطرون على أنفسهم إلى الصراخ واحمرار الوجه فى لحظة واحدة فى وجه أبنائهم، وهذا يعلم أبناءهم الخوف وانعدام الشعور بالأمان. وفلسفتى الخاصة هى فلسفة البديل الثالث، والتى تقوم على إدخال بعض المتعة واللهو إلى تربية الأبناء. مثل كل الأطفال، كان أطفالى يكرهون العمل ويشكون بشدة عندما أطلب منهم أداء أعمال المنزل المعتادة أو أداء شىء صعب. وبدلًا من أن أرد على صراخهم، كنت أمنحهم دائمًا "دقيقتين للصراخ والشكوى" حيث يستطيعون أن يتذمروا ويشتكوا فيهما كما يريدون. وعندما تنتهى الدقيقتان نعود للعمل.

قررت أنا وزوجتى أثناء إحدى الإجازات أن نصطحب أبناءنا للتنزه على ضفاف بحيرة جبلية جميلة، وكان الذهاب إلى هناك أمرًا شاقًّا لأنه كان يتضمن رحلة تسلق طويلة متعبة فى يوم صيفى حار. وإليك ما تتذكره ابنتى "كاثرين" عن تلك الرحلة:

*كنا نظن أننا سنموت فى هذه الرحلة صعودًا لبحيرة كوفين ليك، وكان والداى يريدان أن يريا هذا المكان الجميل حتى إن أهلكنا أنفسنا من أجل ذلك. وكان ما نريده نحن هو أن نستلقى نائمين على ضفاف البحيرة؛ لذلك هاجمنا (أبى) على فكرته الحمقاء! قلت له: "إن هذا غباء شديد! فليس لدينا شىء جيد لنأكله إلا هذه الشطائر السيئة، والجو حار جدًّا وأنا أتصبب عرقًا". كان الكثيرون من الآباء سيصرخون عند سماع هذا ويقولون: "اخرسى، وكفى نحيبًا!"، ولكن أبى قال: "أمامكم دقيقتان للنحيب والشكوى!"، فنفسنا عن أنفسنا ثم قال أبى: "حسنٌ، انتهى وقت النحيب" ثم واصلنا الصعود. لقد تركنا نتحرر من انفعالاتنا السلبية، وقد حقق هذا نجاحًا معنا بصورة من الصور. قلنا كل الأشياء السيئة التى أردنا قولها، ولكنه كان يبتسم طوال كل ذلك، وقد نجح هذا الأسلوب! وقد غير هذا الأسلوب من توجهنا. وعندما وصلنا للبحيرة وجدناها جميلة، ومما زاد من تقديرنا لها أننا بذلنا كل ذلك الجهد وصولًا إليها.*

## التفكير بمنطق البديل الثالث




وفى النهاية، إذا أردت أن تحظى بحياة زوجية سعيدة، فلا بد أن تكون زوجًا يتوصل إلى تعاون إبداعى. وإذا أردت أن يكون ابنك المراهق أكثر تعاونًا معك، فلا بد أن تكون أبًا أكثر فهمًا وتفهمًا واتساقًا وحبًّا؛ لأنه بينما يشكل الأب هويته، فإنه يحدد أيضًا مصير عائلته.

***أنا أراك***

إن قولى "أنا أراك" يعنى "أنا أعترف بتفردك كإنسان"، وكثيرًا ما يكون من الصعب فعل هذا فى إطار العائلة. من الطبيعى أن يدخل الشخص فى حالة الزواج أو الأبوة ولديه أفكار عما يريد لهذا الدور الجديد أن يكون، ولديه أفكار عن التوقعات من كل فرد من أفراد العائلة. ومع ذلك فمن الخطأ الكبير أن أفرض أفكارى وتوقعاتى على أفراد عائلتى؛ لأننى إذا كنت أحبهم فسوف أراهم أولاً كأفراد متفردين، ثم أبحث عن فهم الاختلافات بينى

وبينهم. إن اختزالى لمن أحبهم فى فكرتى عما ينبغى أن يكونوا عليه يحولهم إلى أشياء، والبشر ليسوا أشياء. قال "دستوفسكى": "إن حبنا لشخص يعنى أن ننظر إليه كما أراد له الله أن يكون" لا كما أريد أنا أن يكون.

الحب ليس مجرد شعور تجاه شخص ما، فهو يتضمن أيضًا الاستعداد لأن نرى ذلك الشخص كما هو، أو كما تقول "آيريس موردوك": "الحب هو المعرفة التى يصعب إدراكها بأن شخصًا آخر غيرى شخص واقعى". وهذا يعنى بالتأكيد أن نقرر الاختلافات بيننا وبين من نحب — وليس معنى هذا قبول الاختلافات فحسب، بل يعنى الاحتفاء بها أيضًا. والاحتفاء بالاختلافات هو الابتهاج بها، وتقدير كل الخصائص المتفردة لكل اختلاف منها. إن الأم التى تبالغ فى الشكوى من كمية الوقت التى يقضيها ابنها فى اللعب على الحاسوب يمكنها بدلًا من ذلك أن تصادق ابنها وذلك بأن تتعلم الألعاب الحاسوبية وتشاركه اللعب. والأخ العملى للغاية الذى يعتبر أخته ذات الميول الفنية غبية يمكنه أن يجد أفكارًا إبداعية لعمله من خلال ذهابه للمعارض الطليعية للرسم معها. والأب الذى يكره سماعات الأذن التى تضعها ابنته بمقدوره أن يستمع معها إلى ما تستمع له ويفهم ما يمكن لنوعية الموسيقى والغناء اللذين تستمع إليهما أن تعلماه عن العالم الذى تعيش فيه ابنته. إننا إذا احتفينا بقيم الآخرين، فالاحتمال أن يستجيبوا لنا وأن يحتفوا بما نقدره نحن أيضًا.

ومن المؤكد أنه ينبغى علينا حماية أفراد أسرنا من السلوكيات الضارة والمبددة للوقت والمال، وأن نوجههم للابتعاد عنها. فى بعض العائلات تخرج هذه السلوكيات على نطاق السيطرة، ومن المعروف أنه ليس هناك أى شخص ملزم باحترام أو حتى التساهل مع السلوك غير القانونى أو المسىء؛ فليس هناك من يمكن أن يتفهم تعرض الأطفال للاعتداء أو تهريب المخدرات. ولكن هذا لا يعنى أن أى اختلاف يمثل تهديدًا. هناك الكثيرون جدًّا من أفراد العائلة يكتسبون عداوة بعضهم من خلال رفض بعضهم لخصائص أفراد آخرين التى تكون شخصياتهم. عندما ينظر الزوج إلى اختلافات زوجه معه على أنها تهديدات، فإن الطاقة التى يمكن أن يستخدمها كلاهما فى إكمال مواضع قوة ونقاط ضعف بعضهما قد تصبح طاقة سلبية. وعندما لا يقدِّر الآباء أو الأشقاء الاختلافات بينهم، فإن التعاون الإبداعى السلبى الناتج عن هذا قد يصبح مدمرًا جدًّا.

عاشت طبيبة الأمراض النفسية والعصبية "ستيلا تشيس" حتى بلغت الثالثة والتسعين، وهو ما كان نعمة بالنسبة لها؛ وذلك لأنها عاشت لما يكفى لأن تجرى أربعًا وأربعين دراسة غير مسبوقة على جماعة من الناس لاحظتهم منذ ولادتهم وحتى وصولهم لسن الرشد. وكانت قد بدأت دراستها عام ١٩٥٦، حيث تتبعت خلال هذه الدراسة مسيرة حياة ٢٣٨ مولودًا ينتمون لخلفيات مختلفة لترى مدى تأثير آبائهم وأساليبهم المختلفة فى تربية أبنائهم على تطور هؤلاء الأبناء. وبعد عشر سنوات من بداية *التجربة، نشرت "تشيس"*

*كتابًا بعنوان مثير، وهو Your Child is a Person – أى طفلك شخص كامل* – قالت فيه إن الأطفال ليسوا بشرًا آلين صغارًا بانتظار برمجة آبائهم لهم.

وكانت "تشيس" ترى أن كل طفل حالة متفردة، وأوضحت أنه عندما يقدر الآباء هذا التفرد لدى أبنائهم فإن الأبناء يزدهرون، وقد أكدت دراساتها ما قاله لى أحد الآباء الجيدين ذات مرة عن تربية الأبناء، وهو: "عامل كل أبنائك بالمثل، وذلك بأن تعامل كلًا منهم بطريقة تختلف عن معاملة الآخر" – أى باحترام الاختلافات بينهم، وقد اكتشفت "تشيس" أيضًا أن بعض الأطفال "سيئو التوافق" مع آبائهم؛ أى أمزجة، وأهداف، وقيم كل جانب لا تتفق مع مثيلتها لدى الجانب الآخر.

وإليك حالة "نورمان" وهو أحد الأطفال الذين أجرت "تشيس" بحوثها عليهم. عندما بدأ الطفل "نورمان" الذهاب للمدرسة، أصبح والداه ينظران إليه بقلق حقيقى، حيث كان "نورمان" قد بدأ حياته طفلًا بشوشًا ودودًا، ولكنه فى غرفة اللعب كان يهمل نشاطًا تلو الآخر، فشخصت "تشيس" حالته على أنها ضعف فى مدى الانتباه، ولم تكن المشكلة خطيرة. أخبرت "تشيس" والدى الطفل بأن ابنهما يسهل تشتته، ولكنه يستطيع أن يتعلم جيدًا على "دفعات قصيرة"، ولكن الأب قال متذمرًا: "لا شىء يُجدى معه! أنا أعتبر أن سلوكه هذا ناتج عن عدم المسئولية وضعف الشخصية والإرادة. لا بد أن يتم تقويمه، وهذا كل شىء".

كتبت "تشيس": "كان كل ما استطعنا فعله هو مراقبة الطفل فى يأس وهم، حيث كانت الأعراض لديه تزداد سوءًا عامًا بعد عام حتى انهار تحصيله الدراسى. وكان والده – وهو رجل مهنى مشغول جدًا، ومثابر، وناجح – يزداد انتقادًا لابنه وإهانة له مع الوقت". ولأن الأب كان يعتقد أن ابنه يفتقر للمسئولية، ويتجه نحو الفشل فى الحياة، فقد "بذر فى ابنه بذور النبوءة التى تحقق نفسها بنفسها"، فعندما بلغ "نورمان" الحادية والعشرين، كان لا يجيد أى عمل وينام معظم اليوم، ويتحدث عن خطط ضخمة غير واقعية عن احتراف الموسيقى". وعندما أنهت "تشيس" دراستها بعد أربعين عامًا، كتبت عن "نورمان" أنه كان "مسيرة حياة مأساوية للغاية نتيجة العناد"[1].

إننا نعرف اليوم أن الأطفال الذين يعانون مشاكل بسيطة فى الانتباه مثل "نورمان" يستطيعون الازدهار من خلال الدعم القوى من والديهم، بل الحق أن ما يتمتع به هؤلاء الأطفال من طاقة وفضول قد يضيف قيمة هائلة إلى فريق من الناس الأكثر مراعاة وسلبية. لو كان "نورمان" قد دخل مسرحًا مسحورًا – حيث الإبداعية فى أعلى صورها – لكان قد شكل قيمة كبيرة. ولو كان والده قد قدر العقل السريع المخترع لابنه، فربما كانت

---

1 Stella Chess and Alexander Thomas, *Goodness of Fit: Clinical Applications from Infancy through Adult Life* (London: Psychology Press, 1999), 8, 100–108.

حياة الابن قد ازدهرت، وأدرك والده مدى قوة التلقائية. وبدوره، ربما كان "نورمان" قد استجاب بصورة أفضل لتدريب والده له بشأن تركيز قواه والتركيز على المهام المنوطة به. لم يحدث ذلك، وإنما زادت حالة "نورمان" سوءًا، ورغم اعتقاد العلماء أن كيمياء المخ قد تسبب اضطرابًا فى القدرة على الانتباه، فإنهم يعرفون أن الخلل الوظيفى فى الأسرة قد يسهم فى الإصابة بهذا الاضطراب.[1]

أعرف سيدة لها ثلاثة أبناء أوشكوا على الدخول فى مرحلة الرشد، وكان ابنها الأكبر مدمن مخدرات لا هدف له، وكانت ابنتها مهووسة بالحفاظ على قوام نحيل لدرجة فقدت معها شهيتها للطعام، أما ابنها الأصغر فكان غارقًا فى عالم آخر من ألعاب الفيديو كوسيلة للهروب من الفشل فى الدراسة. وكان هؤلاء الأبناء الثلاثة قد ولدوا أذكياء وأصحاء وموهوبين، ولكن والدتهم – وكانت ابنة لرجل فلاح – كانت تعنفهم وتصرخ فى وجوههم منذ طفولتهم على ما كانت تعتبره أخطاء فى شخصياتهم. لقد كانت تؤنبهم باستمرار على كسلهم، وتقول: "عندما كنت فى سنكم، كنت أستيقظ من النوم فى الخامسة من صباح كل يوم لأنقل القش وأحلب البقر. ما المشكلة مع هؤلاء الأبناء؟". لقد كانت تمارس معهم ألعابًا نفسية تنطوى على التلاعب مثل حجز الطعام عنهم، وإغلاق باب المنزل فى وجوههم عندما يعودون متأخرين ليلًا. لقد كانت تريدهم أن يلتزموا بما تعتبره صورة الطفل الجيد، وتهددهم دائمًا بالطرد من المنزل إن لم يفعلوا هذا. وبمعنى آخر، فقد كانت تريدهم أن يكونوا مثلها تمامًا، وهؤلاء الأبناء على وشك مغادرة المنزل حاليًا، ولا أظن أنهم سيعودون إليه يومًا.

وأعرف أيضًا أبًا تلقى تدريبًا كلاسيكيًا حتى يعمل موسيقيًا. ورغم أن هذا الرجل ليس ثريًا إلا أنه يعيش حياة راقية، حيث ربى ابنته فى مناخ من الموسيقى السيمفونية والكتب الراقية والكثير من الحوارات عن الأفكار، ومع ذلك فقد كانت ابنته تحب صيد الأسماك وموسيقى الروك، فكيف يستطيع التوافق معها؟ قال ذلك الأب: "إننى أعتبر الصيد أكثر الأنشطة بعثًا على الملل، ولكننى أرى أنه النشاط الذى يعجب ابنتى أكثر من أى شىء آخر". لذلك، سار الأب مع ابنته، حيث أصبح يعود للبيت تفوح منه رائحة العرق، ولونته الشمس، وعلى بشرته آثار من لدغ البعوض، ويضحك مع ابنته على النكات المشتركة بينهما. قامت الابنة بمزج موسيقى الروك لوالدها حتى يستمع لها، فأجفلته التسجيلات، ولكنها فتحت عقله أيضًا على إيقاعات وأفكار موسيقية جديدة. وكم كانت سعادة هذا الأب عندما سمع ابنته تخبر صديقة لها بمدى حبها هى الأخرى للموسيقى الكلاسيكية، حيث كانت تقول لصديقتها على الهاتف: "لم يسبق لك أن سمعت موسيقى "سيبيليوس"؟" – "كلا، إنه

1 *Eric J. Mash, Child* Psychopathology (New York: Guilford Press, 2003), 77.

مؤلف موسيقى، وليس فرقة لموسيقى الروك". إن ثقافة هذه العائلة الصغيرة النادرة لم تمزقها الاختلافات بل وحدت بينها.

يعتبر كل طفل بديلًا ثالثًا بمواهبه الخاصة المتفردة، أما عندما يطلق الآباء الأوصاف على أبنائهم أو يقارنونهم بغيرهم مقارنة سلبية، فإن هذا يقلل من مشاعر الأطفال بقيمتهم الفطرية، ويبدأون فى "تبنى" الأوصاف التى يطلقها آباؤهم عليهم. لقد سمعت آباء يقولون عن أبنائهم فى حضورهم: "إن "بيتر" أكثر أبنائنا كسلا"، أو "إن "كيم" لا تستطيع الغناء"، أو "إن هذا هو ابننا الذكى". إنك إذا نظرت إلى الابن بينما يصفه الأب، فمن شبه المؤكد أنك ستلحظ أنه – أى الابن – يتحول إلى هذا الوصف. وبدلًا من أن نقارن أبناءنا بغيرهم أو نطلق عليهم الأوصاف، فقد كنت أحاول أنا وزوجتى محاولات واعية مقصودة لأن نشعرهم بالراحة والثقة بسبب صفاتهم المتفردة. يمكن تجنب الكثير من التنافس بين الإخوة إذا كف الأبوان عن مقارنتهم ببعضهم أو الانحياز لأحدهم على حساب آخر، حيث لا بد أن يعاملوا كلًّا منهم على أنه ذو قيمة بالنسبة لهما.

عندما عاش حفيدى "كوفى" بالخارج لبضع سنوات، كتب لوالديه (وهو ابن ابنتى "ماريا") رسالة يقول فيها إنه يجرى مراجعة لنفسه، وأنه يريد منهما أن يكتبا له قائمة بمواضع قوته ونقاط ضعفه قائلًا إنهما من ربياه؛ لذلك فإنهما الأكثر معرفة له، وأن آراءهما ستساعده على اكتشاف المواضع التى تحتاج إلى التحسن لديه. رد والداه على الرسالة برسالة لم يذكرا فيها إلا مواضع قوته، وكتبت له والدته تقول: "وإذا كانت لديك نقاط ضعف، فإنها بينك وبين الله، حيث سيوضح لك كيف تصبح الإنسان الذى خلقك حتى تكون عليه". أنا شخصيًّا أعتقد أن الناس يعرفون تمامًا نقاط ضعفهم ولكنهم لا يعرفون الكثير من مواضع قوتهم. وكان "جوناثان سويفت" يعتقد هذا أيضًا، حيث كتب يقول: "إن حال الإنسان مثل حال التربة من حيث إنه قد يوجد بداخل كليهما عرق من الذهب دون أن يدريا"[1]. عندما يتم تعريف الأطفال وفقًا لما يتمتعون به من قدرات، وليس وفقًا لبعض الخصائص والصفات المحدودة، فإن هذا يلهمهم بدلًا من أن نحولهم إلى نماذج نمطية.

إننى أشعر بالانبهار بالحكمة الرقيقة لعازف التشيلو العظيم "بابلو كازالز" الذى قدم دروسًا موسيقية لا تحصى للأطفال على مدار حياته المديدة. قال "كازالز":

*" ماذا نعلم الأطفال؟ إننا نعلمهم أن اثنين زائد اثنين تساوى أربعة، وأن باريس عاصمة فرنسا.*
*ولكن متى سنعلمهم أيضًا ما أو من هم؟*

---

1 Jonathan Swift, "A Treatise on Good Manners and Good Breeding," in *The English Essayists*, ed. Robert Cochrane (Edinburgh: W.P. Nimmo, 1887), Google e-book, 196.

*إننا ينبغى أن نقول لكل منهم: هل تعرف ما أنت؟ أنت معجزة. أنت متفرد. لم يكن هناك طفل مثلك فى كل ما مضى من سنوات؛ فرجلاك، وذراعاك، وأصابعك الذكية، وطريقة مشيتك ليس لها مثيل.*

*من الممكن أن تصبح مثل شكسبير، أو مايكل أنجلو، أو بيتهوفن؛ فلديك القدرة على أى شىء. أجل، أنت معجزة. وعندما تكبر، هل ستلحق ضررًا بشخص آخر معجزة مثلك؟*

*لا بد أن تعمل، ولا بد أن نعمل جميعًا حتى يصبح العالم جديرًا بما فيه من أطفال"* [1].

"لسنا متشابهين بحال من الأحوال"، و"إننا مختلفون جدًّا"، و"ليس بيننا شىء مشترك". كثيرًا ما تكمن هذه الشكاوى خلف الطلاق الناتج عن "الاختلاف"، وهى الكلمة التى يساء فهمها. إن الآباء والأبناء الذين يشعرون بالغربة يتحدثون عن بعضهم بهذه الطريقة نفسها، ومع ذلك فإن تنوع الاهتمامات، والمواهب المتفردة، والشخصيات المتميزة بمزايا خاصة – كلها تجعل الحياة والحب مثيرين وجذابين. والشىء المفقود فى هذه العلاقات هو العقلية التى كان صديقى الموسيقى يفكر بها، وهى: أن نرى من نحبه على أنه كنز لا شبيه له، وأن اختلافاته معنا نعم ومنح.

إن النقيض الصحيح لكلمة "المختلف" هو "المتعاطف"، وكلتا الكلمتين تتضمن المشاركة فى الأحاسيس والمشاعر، فالتعاطف – كما يقول "ستيفن ستوسنى": "يجعل الشخص حساسًا بشأن تفرد ومواضع ضعف من يحبهم، ويجعله يعرف أن زوجته شخص مختلف عنه ولديها مجموعة مستقلة من الخبرات، وحالات مزاجية مختلفة، ونقاط ضعف مختلفة، بل وقيم مختلفة فى بعض الحالات"[2].

يريد الكثيرون من الأزواج والزوجات أن يروا صورة من أنفسهم فى أزواجهم، ويريد الكثيرون من الآباء أن يستنسخوا أنفسهم فى أبنائهم حتى يشعروا بوضع اجتماعى ويتمتعوا بشعور زائف من الأمان. عندما يفكر أبناؤك كما تفكر، ويتصرفون كما تتصرف، ويتحدثون كما تتحدث، بل أيضًا يؤهلون أنفسهم مثلك، فإن هذا يشعرك بأن هويتك قد أثبتت.

ومع ذلك فإن التماثل لا يعنى الواحدية، والتماثل لا يعنى الوحدة. إن العائلة هى الفريق المتكامل المثالى الذى تتحقق الوحدة فيه من خلال أناس مختلفى المواهب يتحدون بدافع من حب كل منهم للآخر، وتقدير كل منهم العميق لأدوارهم وتصوراتهم وقدراتهم المتعارضة.

وأفضل نصيحة يمكننى تقديمها لأبنائى المتزوجين هى: لا تحاول أن تجعل زوجك أفضل مما هو عليه، بل حاول أن تسعده. إن البشر لديهم توجه لأن يجعلوا أزواجهم أكثر شبهًا بهم كما لو كان أسلوبهم أسلوبًا أفضل من أسلوب أزواجهم. وهذا التوجه لا يحقق

---

1 Pablo Casals, *Joys and Sorrows* (New York: Simon & Schuster, 1974), 295.

2 Stosny, *You Don't Have to Take It Anymore, 208.*

نجاحًا أبدًا كما تعلمت أنا من خلال حياتى الزوجية؛ لأنه يتجاهل المواهب والهبات التى يمنحها أزواجنا لحياتنا الزوجية. وبدلًا من أن تحاول أن تحول زوجك إلى صورتك، قدِّر الاختلافات بينكما، وسايرها، وركز جهودك على إسعاد زوجك.

*أنا أبحث عنك*

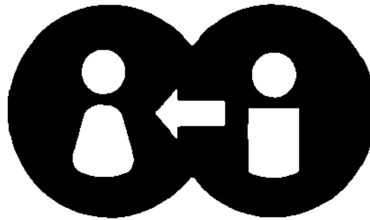
قال "إف. سكوت فيتزجيرالد": "المشاجرات العائلية أشياء مريرة مثل الجروح فى البشرة التى لا تلتئم". إن طريقة علاج الانقسامات فى عائلتك هو أن تبحث عمن تحبهم وتمارس معهم التحاور بأسلوب العصا الناطقة. ورغم أن المشاجرات غالبًا ما تتضمن أكثر من شخص، فإنها تحتاج إلى شخص واحد حتى تبدأ عملية الشفاء. وهذا هو المطلب الأساسى للحلول للمشاكل القائمة على البديل الثالث.

ويسير الأمر على النحو التالى: أتوجه إليك وأقول: "لديك عصا ناطقة"، وهذا يعنى أننى لا أستطيع أن أقول أى شىء إلا إعادة التأكيد على موقفك. يمكننى أن أطرح سؤالًا

**التفكير بمنطق البديل الثالث**



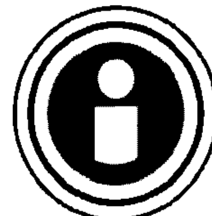
أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا



أنا أبحث عنك



أنا أراك



أنا أرى نفسى

لأتأكد من أننى أفهم وجهة نظرك، ولكننى لا أستطيع أن أعبر عن وجهة نظرى، فأنا لا أستطيع أن أتفق ولا أستطيع أن أختلف، وكل ما أستطيع فعله هو أن أعيد توصيل وجهة نظرك حتى تشعر بأننى قد فهمتك، وعندئذ تنقل العصا الناطقة إلىَّ. والآن يأتى دورى، وتجلس أنت هادئًا وتستمع لى بتفهم حتى أشعر بأنك فهمتنى، وعندئذ أعيد العصا إليك مرة أخرى.

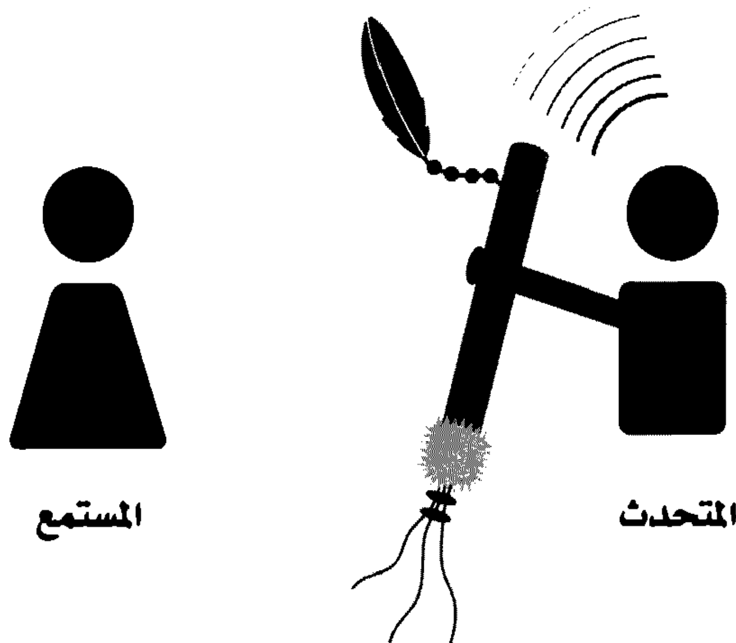
إن الحديث بأسلوب العصا الناطقة يحول الطاقة الدفاعية السلبية إلى طاقة إبداعية إيجابية. وإليك السبب: عندما تستمع للآخر بصورة حقيقية استماعًا عميقًا حتى تفهمه، فإنك توصل له مدى ما يمثله بالنسبة لك. إنك بذلك تدعمه، وهذا يعالجه ويشفيه، وبذلك فإنه لا يستطيع أن يحاربك، بل يصبح أكثر انفتاحًا معك.

والتواصل بأسلوب العصا الناطقة يحتاج إلى وقت، ولكننى أؤكد أنه سيوفر عليك الكثير من الوقت والضغوط فى حياتك العائلية، حيث يجعل الناس المنقسمين بعناد منذ سنوات منفتحين مع بعضهم حيث تتحول العداوات العميقة بين أفراد العائلة إلى دموع عندما يعانق أفراد العائلة بعضهم بعضًا من جديد.

ومع ذلك، فمن المؤسف أن التواصل بأسلوب العصا الناطقة أمر نادر الحدوث.

ذات مرة سمعت رجلًا يقول عن زوجته إنها: "آلة للمعارضة"، وقال إنها معدومة الصبر، و"أيًا كان ما يقوله أى شخص، فإنها ستقول نقيضه تمامًا؛ فإذا قالت ابنتى: "لا

**العصا الناطقة**



أحد يحبنى". قالت زوجتى: "هذا سخف؛ فالجميع يحبونك". قد يبدو هذا النمط غير ضار، ولكنه يكبت التواصل، حيث تتعلم الابنة أن مشاعرها "سخف"، وأنه لا أحد يهتم بالاستماع إليها. وإذا قالت الفتاة: "لن أذهب للمدرسة بعد الآن"، قالت والدتها: "هل جننت؟ ستذهبين للمدرسة بالتأكيد"، وهذا الرد يحرم الابنة من التهوية النفسية، حيث تبدأ فى النهاية هجومها المضاد.

وإذا كنت تكون ردودك بينما تتحدث ابنتك - كما تفعل هذه الأم - فإنك لا تستمع لها. هل يمكن لابنتك حقًا أن تكون حرة ومنفتحة معك إذا كان رد فعلك الثابت هو معارضة كل ما تقوله؟ وإذا لم تكن ابنتك تستطيع مواجهة الذهاب للمدرسة، فإنك لن تفهم أبدًا الألم الحقيقى الذى تشعر به ابنتك أو تفهم سبب وجود هذا الألم.

كثيرًا ما يشعر الآباء من ذوى النوايا الحسنة بأن مهمتهم هى إصلاح مشاكل أبنائهم، وهذا شىء فطرى. إن هذه الأم تنكر ببساطة وجود المشكلة، وهذه إحدى الإستراتيجيات. أما الآباء الأكثر حساسية، فسيستجيبون بتقديم النصح، فعندما يقول ابنهم: "لدىَّ مشكلة" يقولون: "حسنٌ، إليك شيئًا ينبغى عليك أن تفكر فيه". ومع ذلك، فإن المهمة الحقيقية للأب هى أن يربى أبناءه على أن يتوصلوا بأنفسهم إلى البديل الثالث، وعندما يقول ابنه: "لدىَّ مشكلة" تكون هذه إشارة على أن الابن ربما كان عالقًا فى موقف يقوم على بديلين، كأن يكون أصدقاؤه يضغطون عليه، أو أنه لا يحقق نتيجة جيدة فى المدرسة. وفى حالة أبناء آخرين، قد يكونوا متورطين فى تعاطى المخدرات، والأب الحكيم هو من يستجيب بالطريقة التالية: "أخبرنى بالمزيد"، أو "إنك تعانى صراعًا حقيقيًا مع هذا"، أو "أنت لست واثقًا مما تفكر فيه".

وهناك عدة مشاكل فى الاكتفاء بتقديم النصيحة بغض النظر عن مدى جودتها، وذلك لأن تقديمك للنصيحة يحرم ابنك من فرصة للنمو، وذلك من خلال التحدث المستفيض - والتفكير العميق معك - بشأن كل مشاعره المعقدة تجاه هذه المشكلة. إنك بذلك تحرمه من قدرته على التعامل مع الموقف وعلى المبادرة، وتحرمه من فرصة التوصل وحده إلى البديل الثالث الخاص به. إنك تجعله أكثر اعتمادًا عليك والاعتمادية تؤدى إلى انعدام الحيلة والاستياء.

يمكنك أن تقول لابنك: "ابتعد عن هؤلاء المدمنين؛ فأنا لا أريدك أن تتورط معهم". نصيحة جيدة، ولكن هل ستؤدى إلى تهدئة الاضطراب الذى يشعر به ابنك إذا اختزلت مشكلته فى هذه الإجابة البسيطة؟ إن هؤلاء هم أصدقاؤه الذين تربطه بهم علاقات وعاطفة. هل يستطيع أن يدير ظهره لهم؟ هل ينبغى عليه أن يحاول مساعدتهم، أم ينبغى أن يقطع علاقاته بهم؟ قبل أن تقدم النصيحة، عليك الاستماع المتفهم لابنك لكل ما يريد قوله وأنت تعرف أنه سيتوصل بنفسه إلى حلول لمشكلته. ويمكنكما معًا أن تتوصلا إلى بديل

ثالث يحافظ له على سلامته، ويساعد أصدقاءه أيضًا. كتب "حاييم جينوت" عالم نفس الأطفال يقول:

*الاستماع هو بداية الحكمة، والاستماع المتفهم يمكن الآباء من سماع المشاعر التى تحاول الكلمات توصيلها، والاستماع لما يشعر به الأبناء ويعانونه. ينبغى على الآباء أن يكونوا منفتحى القلب والعقل فهذا سيساعدهم على الاستماع للصور المختلفة من الحقيقة، سواء أسعدتهم هذه الصور من الحقيقة أم لم تسعدهم. ومع ذلك، فإن الكثيرين من الآباء يخشون الاستماع لأبنائهم؛ لأنهم قد لا يحبون ما يسمعونه منهم.*[1]

ربما رغبنا فى أن نحل لأبنائنا مشاكلهم، وربما رغبوا هم أنفسهم فى أن نحلها لهم، ولكننا إن فعلنا هذا فإننا نحرمهم ونحرم أنفسنا من فرصة العمل معًا وصولًا للحل الإبداعى. عندما ينظر الآباء إلى مشاكل أبنائهم على أنها فرص لبناء علاقتهم وليست مضايقات سلبية مجهدة تحتاج لتعامل سريع معها، فإن طبيعة التواصل بين الآباء والأبناء تتغير تغيرًا كاملًا، حيث يصبح الآباء أكثر استعدادًا – بل حماسًا – للفهم العميق لأبنائهم ومساعدتهم. عندما يأتى لك ابنك ولديه مشكلة، فلا تقل: "أوه، كلا! ليس لدىَّ وقت لهذا"، بل اجعل نموذجك يقول: "هذه فرصة رائعة لى لأساعد ابنى مساعدة حقيقية، ولأستثمر فى علاقتى به". إن الروابط القوية من الحب والثقة تنشأ بين الآباء والأبناء عندما يشعر الأبناء بأن آباءهم يقدرون مشاكلهم ويقدرونهم هم أنفسهم على أنهم بشر. وإننى شاكر الآن لأننى حاولت أن *أصل إلى* أبنائى أثناء سنوات نموهم، وأن أفهم مشاكلهم رغم وجود الكثير من الهفوات، وقد أتت جهودى هذه ثمارها رغم هفواتها، وهذا هو ما تتذكره ابنتى "جينى" حيث قالت:

*لم أشعر أثناء سنوات نموى مطلقًا بأننى بحاجة للتمرد على والدىَّ لأنهما كانا يشعراننى بأنهما يفهماننى، حيث كانا يستمعان لى استماعًا حقيقيًا. وكنت أرى لدى أصدقائى أشياء بسيطة للغاية مثل مواعيد نومهم قد تسبب الكثير من المشاكل لأن والديهم كانوا يقولون لهم: "هذا مبدأ لا يمكن النقاش فيه"، ويتوقف الأمر عند هذا الحد. أما والداى، فكانا يناقشان الأمور معى، ويطلبان رأيى، ويستمعان له. لم أشعر بأننى بحاجة للهجوم، فكل باعث لدىَّ بالهجوم كان يبدده شعورى بأن والدىَّ يفهماننى. والآن، أعرف أننى إذا قضيت ما يكفى من الوقت لأستمع استماعًا حقيقيًا لأبنائى وفهمهم، فإنهم سيكونون أكثر استعدادًا للاستماع لى.*

*أثناء سنوات مراهقتى، ذهبت العائلة فى رحلة لقضاء الإجازة الأسبوعية فى مصيف ساندانس، ولم أكن أريد أن أذهب معهم لأنه كان هناك شىء يرتبط بأصدقائى أريد إنهاءه.*

1 Haim Ginott, *Between Parent and Child* (New York: Random House Digital, 2009), n.p.

*قال أبى: "كلا، سنذهب جميعًا إلى صاندانس الليلة، وقد قررت هذا". جن جنونى – كما يحدث مع المراهقين – وانسحبت إلى غرفة نومى، وأنا أقسم على أننى لن أغفر له هذا أبدًا. إنه لم يستمع لى، ولم يبال بما كنت أشعر به. وبعد ذلك بلحظات سمعت طرقًا على باب غرفتى، فكان أبى الذى قال لى: "آسف لأننى لم أستمع إليك. أخبرينى لماذا تريدين أن تبقى فى البيت". وبعد أن استمع لى قال: "لقد فهمت تمامًا"، وفكرنا فى طريقة لأن أبقى فى البيت، بل فى طريقة لاصطحاب صديقاتى معى إلى المصيف فى الإجازة الأسبوعية.*

*إن الاعتذار والاستماع الحقيقيين يمكنهما حل المشكلة. وأنا محظوظة لأننى شعرت طوال عمرى بأن والدىَّ يستمعان لى. والحق أننى لم أوصد الأبواب خلفى بعنف، ولم تثر ثائرتى فى وجه والدىَّ، فلم يكونا يقولان: "إما أن تسير الأمور بطريقتنا أو لا تسير". ولأننى كنت أشعر بأننى موضع تقدير، فقد كنت منفتحة جدًّا لما يقولانه.*

*وأنا الآن أحاول كأم أن أذكر نفسى بأن أقول لها: "لا تقدمى حلولًا، بل توقفى فقط واستمعى لما يريد أبناؤك أن يقولوه".*

إذا وجدت نفسك عالقًا فى شجار مع شخص تحبه، يمكنك أن تختار تقديم استجابة رحيمة عطوفة متفهمة. قال أحد الخبراء: "إذا تصادمت مع أحد أفراد العائلة، أو إذا قال لك أحد أفراد العائلة – فى لحظة انفعال – شيئًا أغضبك أو أزعجك، فتعامل مع هذا الأمر على أنه قد خانه التعبير – وأنه دعوة لمعرفة المزيد عن أسباب تعارض أهدافكما"[1]. وأنا أحب هذا الأسلوب. كل إنسان لديه القدرة على أن يقرر إن كان سيشعر بالإهانة، أو أن يفهم ما يقوله الشخص الذى يحبه بينه وبين نفسه. إن لحظة من التوتر قد تؤدى إلى رابطة أقوى وليس إلى شرخ بينكما إذا استخدمت هذه اللحظة المتوترة كبداية للتعاون الإبداعى.

ربما انفجر الغضب بينك وبين ابنك عندما تقول له: "أريدك أن تقطع علاقاتك بأصدقائك المدمنين هؤلاء"، فقد يرد عليك: "كلا، لن أفعل. إنهم أصدقائى، وهم فقط من يهتمون بأمورى". فى هذه الحالة ستخبرك كل غرائزك بأن ترد بالقول: "إذا كانوا يريدون منك أن تتعاطى المخدرات، فإنهم ليسوا أصدقاء. ومن المؤكد أنهم ليسوا وحدهم من تهمهم أمورك، فأنا أهتم بأمورك أكثر منهم!". ولكن الأب الحكيم سيحجم عن توجيه النصيحة وفرض الحلول. ربما شعر الأب بأن ابنه قد تعامل بأسلوب غير عادل مع كونه أبًا محبًّا، وسيشعر بالجرح. أما إذا كنت تفكر بمنطق البديل الثالث، فستدرك عند هذه اللحظة أنه أتيحت لك الفرصة للبحث عن شىء أفضل مما سبق لك أنت وابنك أن فكرتما فيه. أولًا، ستطلب منه أن يخبرك بقصته وتستمع له بتفهم حقيقى. هدئ نفسك، وقل: "حسنٌ، ساعدنى على أن أفهم ما يحدث" – وهذه دعوة محايدة.

---

1 Sichel, *Healing from Family Rifts,* 166.

سيقول ابنك: "إنك لا تهتم إلا بنفسك، فكل ما تريده هو ألا يكون ابنك مدمنًا، وهذا يضايقنى".

آه! إن هذا بالطبع معاملة غير عادلة بالمرة لك، ولكن رجاء أن تتذكر أنك لا ينبغى أن تركز هنا على العدالة بقدر ما تركز على صحة ابنك. ضع نفسك فى مكانه، وتحرر مؤقتًا من شعورك بالجرح والضيق فأنت الآن تهتم بقصة ابنك وليس بقصتك أنت. قل: "كان هذا صعبًا بالنسبة لك".

وبعد برهة، سيرد ابنك: "أشعر بأننى وحيد جدًا، فأنت لديك عملك، وكل زملائى فى المدرسة لديهم شىء يفعلونه أما أنا فليس لدىَّ شىء، وليس هناك من أستطيع أن أتحدث معه إلا "ريا"، و"مات"".

عندئذ ستتزاحم فى عقلك آلاف الردود مثل: "أنت لست وحدك يا بنى، فأنا بجانبك دائمًا، وأنت أهم بالنسبة لى من عملى. أنت لديك الكثير؛ فأنت ذكى وموهوب، و"ريا" و"مات" لديهما تأثير سيئ عليك"..إلخ. ولكن لا ينبغى أن تقول أيًا من هذا؛ فليست لديك العصا الناطقة فى هذا الموقف، بل تأمل ما يفكر فيه ابنك وليس ما تفكر فيه أنت ثم قل: "إذن، فأنت تعتمد فعلًا على "ريا"، و"مات"؟".

سيرد عليك: "إننى أحاول أن أشعر بانتماء، وقد حاولت إيجاد أصدقاء، ولكن لم يقبلنى أحد إلا هما. وهما جيدان معى ويحباننى. ونحن الآن نتحدث معًا طوال الوقت، وأنا أعرف أنهما يسببان لنفسيهما مشاكل حقيقية بسبب المخدرات وبسبب سلوكياتهما".

فترد: "إنك قلق جدًا عليهما".

فيقول ابنك: "لقد عرضا علىَّ بعض المخدرات الليلة الماضية، وظلا يتحدثان عن مدى الروعة التى تمنحها لهما، ولكننى رأيتهما عندما انتهى أثر المخدر عليهما وكان منظرهما بشعًا".

فقل: "من المؤكد أنه من الصعب رؤية أصدقائك يعانون".

فيقول ابنك: "أجل، وأنا لا أتخيل أن أفعل هذا بنفسى".

ثم يتواصل الحوار الذى تكتشف من خلاله كمستمع متفهم الأشياء المهمة جدًا بالنسبة لابنك، فمما سبق اكتشفت مدى شعوره بالوحدة وكفاحه حتى يحظى بالقبول، وإخلاصه لصديقيه اللذين قبلاه ولكنهما يعانيان هما أيضًا. واكتشفت أيضًا أن ابنك تتضارب مشاعره تجاه المخدرات، فهو يدرك مخاطرها ويعرف أن صديقيه فى أزمة. لقد أدركت أيضًا أن ما كنت تعتقد أنه المشكلة لم يكن مشكلة، وأن ابنك ليس فى طريقه للإدمان، وأنه ليس فى حالة تمرد ضدك، وعرفت أنه رغم تعليقاته الحادة – التى كانت دفاعية من جانبه – فإن هذه التعليقات ليست متعلقة بك على الإطلاق.

فكر فيما يحدث فى عقل ابنك وقلبه. إن استعدادك للاستماع له يمكنه من التعبير عن هذه الأفكار الدقيقة، وبذلك تصبح – تدريجيًا – صديقه بدلاً من أن يصنفك على أنك عدوه فى قصة "نحن فى مقابل هم"، حيث تغيرت القصة الآن وأصبحت "واحدًا منا".

لاحظ فيما سبق أنك لم تتفق مع أى مما قاله ابنك أو تعترض عليه، وأنك لم تدن تعاطى صديقيه للمخدرات ولا سلوكهما فى عرض المخدرات على ابنك. إنك لم تقدم له صورة غير مرغوبة وغير محبوبة لنفسه، وكل ما حدث أنك استمعت له حتى تستطيع فهم قصته. وعند هذه النقطة، تصبح مهمتك هى أن ترى ما يراه ابنك، وتشعر بما يشعر به وذلك بأن تقول له: "إنك تنظر للأمور من زاوية مختلفة لذلك أريد أن أستمع لك".

وعندئذ تصبح مستعدًّا للوصول للبديل الثالث، وهو البديل – بحكم طبيعته – الذى لا يمكنك توقع شكله أو طبيعته. هناك دائمًا مخاطرة فى التوصل للبديل الثالث، حيث لا توجد ضمانات بأنك ستتوصل لشىء أفضل، ولا تعرف أين ستنتهى بك أو بابنك رحلة المشاعر هذه. أما إذا لم تستطع أن تستمع لابنك بتفهم، فمن المؤكد أنك ستقيم أسوارًا سميكة بينك وبينه – وهى أسوار سوء الفهم والألم. والحقيقة أن هدم هذه الأسوار قد يكون صعبًا جدًّا.

وفى المقابل، فإنك إذا ازددت استماعًا إلى قصته، قلت الحواجز الانفعالية بينك وبينه، حيث يقول "إليف شافاك": "القصص تتجاوز بنا هذه الأسوار. وإذا كانت الأسوار من صخر صلب، فإن "القصص ماء متدفق" يعمل على تآكل هذه الأسوار[1]. إن القصة – مثل تيار الماء – تجد مسارها، وقد تحملك معها باتجاه وجهة لم تكن تتوقعها. وكلما ازددت سيرًا مع تيار القصة، زادت احتمالات وصولك للبديل الثالث.

فى ثقافتنا التى تغلب عليها فكرة الإصلاح السريع فى حل المشاكل، نفقد وجهات نظر كثيرة لعدم صبر كل منا على قصص الطرف الآخر – أى القصة المعقدة للصراع، والمعاناة، والخسارة، والانتصار التى تتفرد لدى كل منا، وذلك لظننا أننا نعرف القصة بكاملها. يقول الخبراء: "من أكبر الصعوبات فى بناء العلاقات أننا لا نستطيع دائمًا أن نرى بوضوح وبصورة كاملة ما يدور فى عقل وقلب وخبرة الشخص الآخر. وهذا الأمر يكون أكثر صعوبة فى الحياة الزوجية، حيث نعتقد – اعتمادًا على سنوات (بل وشهور فقط أحيانًا) – أننا نعرف أزواجنا معرفة كاملة"[2]. وتكون نتيجة ذلك أن نرفض ونتجنب سماع قصص الطرف الآخر ونصم آذاننا عنها، وبدلاً من أن نستمع للطرف الآخر نعزل أنفسنا وأبناءنا عن الصراع، فتكون النتيجة "قصورًا فى التفهم".

---

1 Elif Shafak, "The Politics of Fiction," July 16, 2010, TED.com.

2 H. Wallace Goddard and James P. Marshall, *The Marriage Garden: Cultivating Your Relationship So It Grows and Flourishes* (New York: Wiley, 2010), 80.

*وحدث ذات يوم من الإجازة الصيفية بين عامه الدراسى الثامن وعامه الدراسى التاسع أن أخبرنى ابنى "مايكل شون" بأنه لا يريد أن يلعب كرة القدم الأمريكية فى العام التالى، فصدمت وقلت له: "هل جننت؟ هل تعرف مدى مهارتك؟ هل تعرف كم من الوقت قضيته فى تدريبك؟" ، فرد ببساطة قائلًا إنه لا يريد أن يلعب. وكانت هذه الفكرة بمثابة تهديد كبير بالنسبة لى، وصدمتنى صدمة هائلة. كان من الواضح أن الكثير من شعورى بالأمان الانفعالى يعتمد على أن يصبح ابنى لاعب كرة قدم أمريكية عظيمًا . ظللت أحاول إقناعه على مدار عدة أيام ولكننى لم أحقق تقدمًا كبيرًا معه.*

*ومن المفارقة أننى فى ذلك الوقت كان مطلوبًا منى فى عملى كمطور منتجات أن أصمم منتدى تعليميًّا يدور حول كيفية الاستماع بصورة أفضل، فخطر ببالى ذات يوم أننى لم أستمع فعلًا إلى ابنى. أعتقد أننى كنت أخاف فعلًا من احتمال ألا يلعب. وأثناء إعدادى نفسى لأن أستمع استماعًا فعليًا له، أصبحت فى مواجهة مباشرة مع دوافعى: هل أقوم بتربية لاعب كرة قدم أم تربية ابنى؟ هل كنت أفعل ما أفعله من أجل ابنى أم من أجل نفسى؟ وعندما أمعنت التفكير فى هذه الأسئلة، بات من الواضح لى أننى ينبغى أن أقوم بتربية ابنى، وأنه فى ظل هذا الإطار الكبير، لن تكون كرة القدم الأمريكية مهمة غاية فى الأهمية.*

*وسرعان ما أتيحت لى الفرصة، فقلت لابنى: "إذن يا "مايكل شون" ، أنت لا تريد لعب كرة القدم فى العام التالى؟" .*

*فقال: "نعم" .*

*فصمت.*

*فأضاف ابنى: "أنا لم أحب اللعب كثيرًا فى العام الماضى" .*

*فسألته: "إذن، فلم يسر معك العام الماضى بصورة جيدة؟" .*

*فقال: "نعم" .*

*فأومأت برأسى فقط معترفًا بما قاله.*

*فقال: "لقد كرهت اللعب العام الماضى يا أبى، حيث تعرضت للعنف فى الملعب. انظر لى يا أبى، إن حجمى لا يزيد على نصف حجم الأطفال الآخرين" .*

*فقلت له: "لقد تعرضت للضرب العام الماضى، أليس كذلك؟" ، وعندئذ بدأ "مايكل" يشعر بأننى فعلًا أهتم به، وبأنه ليس لدىَّ هدف إلا أن أفهمه؛ لذلك انفتح معى حقًّا، فقال:*

*"أجل، أقصد.. إن كل اللاعبين أكبر منى حجمًا، وأنا لم أصل بعد إلى طفرة النمو يا أبى، فلم تطُل قامتى هذا الصيف. لقد كان جسمك أنت كبيرًا عندما كنت فى سنى؛ لذلك أنت لا تفهمنى" .*

*فقلت: "ألا تعتقد أننى أفهمك؟" .*

*وهكذا سار الحوار، وعندما استمعت لابنى أدركت الكثير من الأشياء الجديدة حوله؛ فقد كان يشعر بأنه ضئيل الحجم، وبعدم الأمان وبأنه ضعيف. وكنا قد انتقلنا لتونا للإقامة فى منطقة سكنية جديدة لم يكن يعرف كثيرين فيها، وتعرض للعنف أثناء لعبه فى العام السابق، لذلك شعر بضغوط فى الوفاء بتوقعاتى منه.*

*وبعد بضع دقائق – وأثناء محاولتى الصادقة أن أفهمه – سألنى: "إذن يا أبى، ماذا تعتقد أننى ينبغى أن أفعل؟" .*

*فقلت له: "أنا راض عن أى شىء تقرره حقًا، فإذا أردت أن تلعب، فهذا رائع، وإذا لم ترغب فى اللعب، فهذا رائع. القرار لك، وسأدعمك فى كلتا الحالتين" .*

*ولم تمر إلا بضعة أيام على هذا الحوار حتى عاد لى ابنى ليقول: "أبى، أريد أن ألعب كرة القدم الأمريكية فى العام القادم" ، فسعدت لسماع هذا، ولكنه لم يكن أمرًا فى غاية الأهمية بالنسبة لى، حيث لم أكن لأشعر بالضيق لو كان أخبرنى بعكس ذلك. الأخبار الجيدة هنا هى أننى اقتربت أكثر من ابنى فى ذلك اليوم، وظللنا قريبين منذ ذلك الوقت. لقد اكتشفت أنه عندما يتعلق الأمر بالعلاقات، فإن تعجل الأشياء يؤدى إلى بطئها، وترك الأشياء تسير على طبيعتها يؤدى إلى تسريعها. لقد أدى قضائى ثلاثين دقيقة فى محاولة حقيقية لفهم ابنى إلى التغلب على مشكلة ربما كان التغلب عليها قد احتاج إلى شهور، وسببت الكثير من الاحتكاكات بيننا. حقًا، إن الفهم هو أسرع الطرق للتواصل" .*

إن الفهم العميق لقصة الشخص الآخر لا بد أن يثير التعاطف معه. إننا عندما نرى فعلًا ما وراء الدموع، وعندما نشعر فى النهاية بما يدور فى قلوب من نحبهم، فإننا نتحول تحولًا شاملًا للأفضل، وتتغير نماذجنا تغيرًا جذريًا. عندئذ، نعرف أن المراهق الوقح يشعر بالوحدة والمعاناة، والزوج الصامت الكئيب مضطر دائمًا للتصارع مع شعوره الداخلى بعدم الكفاءة، والاكتئاب، والحسرة. إننا نرى ما فى قلب أب كبير السن قلِق، حيث يشعر بالألم بسبب الفرص التى ضاعت منه، واليأس بسبب حياته البائسة. إن قلب كل إنسان شىء رقيق، وعندما نلمس تلك الرقة، فإننا ندخل مكانًا مقدسًا.

يقول المؤلف التشيكى "كاريل كابيك" فى قصة "الحُكم النهائى" إن روح قاتل متوحش حضرت إلى المحكمة لتُحاكم. وكان ثلاثة قضاة يشعرون بالملل ينظرون قضيته، حيث استدعوا شاهدًا للإدلاء بشهادته وكان "رجلًا مهابًا وقورًا ملتحيًا، ويرتدى رداء أزرق موشى بنجوم ذهبية". يتضح أن هذا هو الشاهد الوحيد الذى تحتاج القضية إليه؛ لأنه شخص فوق العادة. ويتم تحذير المتهم بألا يقاطع الشاهد؛ لأنه – أى الشاهد – "يعرف كل شىء، ولذلك لا فائدة من الإنكار". وقد أكد الشاهد أن المتهم ارتكب فظائع، ولكنه قال المزيد، حيث أكد أن المتهم كان أثناء طفولته يحب والدته حبًا كبيرًا، ولكنه لم يكن يستطيع التعبير عن هذا الحب. وفى السادسة من عمره فقَد دميته الوحيدة، وكانت دمية جميلة، فبكى على ضياعها. وفى السابعة من عمره، سرق وردة حتى يهديها لفتاة صغيرة رفضته عندما كبرا وفضلت أن تتزوج رجلًا ثريًا. وكان بدون مأوى فى صباه؛ لذلك شارك طعامه مع غيره من المتشردين الآخرين! وأضاف الشاهد: "لقد كان كريمًا، ويساعد الناس كثيرًا، وكان عطوفًا على النساء رحيمًا بالحيوانات، ويلتزم بكلمته".

ومع ذلك، فقد حكم القضاة على المتهم – كما هو متوقع – بعقوبة أبدية. وعند لحظة من اللحظات، سأل المتهم الشاهدَ: "لماذا لم تصدر الحكم أنت نفسك؟"، فقال الشاهد: "لأننى أعرف كل شىء عنك، وإذا كان من يصدر الحكم يعرف كل شىء عن المتهم؛ فإنه لن يستطيع إصدار الحكم؛ لأن قلبه سيرق له. وأنا أعرف كل شىء عنك.. كل شىء؛ ولذلك لا أستطيع أن أصدر حكمًا عليك"[1].

وبالنسبة لى، فإن هذه القصة توضح أنه كلما زاد ما يعرفه شخص ما عن غيره، زادت رقة شعوره نحوه، وقل ميله للحكم على قيمته كإنسان، وكلما قل ما يعرفه ذلك الشخص عن غيره، زاد احتمال أن يعتبره "شيئًا" يمكن الحكم عليه، أو التلاعب به، أو رفضه.

ابدأ بنفسك، حيث بمقدورك أن تؤسس ثقافة عائلية تقوم على التفهم من خلال دعوة الآخرين – أبنائك، ووالديك المسنين، وزوجك – ليحكوا لك قصصهم، خاصة فى المواقف المتأزمة. مرن عضلات التفهم لديك، واسأل هؤلاء عن الصراعات التى واجهوها وسوء الفهم الذى تعرضوا له. استمع لقصصهم عن الصراع، وأثناء تطويرك روابط متفهمة مع الآخرين، ستجد أنهم يقابلونك بالمثل، فالتفهم مُعد.

أخبرنى شقيقى "جون" – الذى يتمتع بخبرة كبيرة فى تدريب العائلات وتقديم الاستشارات لها – بالقصة التالية عن عائلة تبدو مثالية فى الظاهر، ولكنها تعانى بشدة قصورًا فى التفهم.

*كانت هذه عائلة أفراد منتجين: والدين ذكيين، وأبناء رائعين. طلب منا الوالدان أن نزور الأسرة؛ لأن علاقات الوالدين بأبنائهما المراهقين كانت تتعرض لحالة من الانهيار.*

*بدأنا بدعوة الوالدين للجلوس فى غرفة أخرى وجلسنا مع الأبناء المراهقين بمفردنا. وفى البداية، لم يكن الأبناء مستعدين للحديث، ولكنهم كانوا أذكياء ويستطيعون التعبير عن أنفسهم. وسرعان ما انفتحوا وأخبرونا بأن الأمر – ببساطة – هو أن والديهما لا يستمعان لهم. لم يكن هناك احترام أو تفهم. إن التواصل بأسلوب العصا الناطقة لا يتضمن الاستماع فقط، فلا بد أيضًا أن يبدو من خلاله احترام عميق. وكنا نحن هناك نتفهم الأبناء الذين كانوا يملى عليهم طوال حياتهم ما ينبغى عليهم عمله. لم يكن يُسمح لهم بالتعبير عن إرادتهم الحرة؛ فبدأوا فى كبت استياءاتهم العميقة، حيث لم يستمع لهم والداهم مطلقًا، ولم يسمحا لهم بالتعاون الإبداعى أو الازدهار.*

*استمعنا للأبناء على مدار اليوم، ثم دعونا الوالدين وقدمنا للعائلة بكاملها تمرينًا ليمارسوه، حيث قلنا للجميع: "اكتب على ورقة كل ما يخطر ببالك عندما تسمع كلمة (أصدقاء)".*

*ثم قارنا بين القوائم التى كتبها أفراد العائلة؛ فلم تكن فيها جميعًا كلمتان متشابهتان، بل كانت تختلف اختلاف الليل عن النهار. وعندما أدركت الأم الهدف من التمرين، فهمت فى*

1 Karel Čapek, "The Final Judgment," in *Tales from Two Pockets*, trans. Norma Co - rada (North Haven, CT: Catbird Press, 1994), 155–59.

*النهاية، فأخرجت مسطرة من أحد الأدراج وأعطتها لأبنائها، وقالت: "من الآن فصاعدًا، إذا أراد أحدكم أن يقول شيئًا ما، فليرفع هذه المسطرة، وهذا سيعنى: "أريد أن أتحدث، ولدىَّ شىء أريد مناقشته" . وبعد ذلك استمعت الأم لأبنائها؛ فتغيرت الثقافة السائدة فى المنزل.*

*وقال الوالدان إن العائلة ستقوم فى ظهيرة كل إجازة أسبوعية بجولة بالدراجات معًا ليتعرف الجميع على بعضهم بدرجة أكبر، ويعرف كل منهم الآخر[1].*

يقول الحكماء: "المعرفة التى لا تتجاوز بالمرء نفسه أسوأ بكثير من الجهل"[2]. كلما كنت أكثر استعدادًا لمعرفة ما يدور فى قلبك، ازداد ما نتمتع به أنا وأنت من قوة لنتجاوز معًا انقساماتنا ونصل لمكان ثالث أفضل بكثير مما يوجد كلانا فيه الآن.

### *أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا*

إن العائلة نفسها بديل ثالث، وهى تبدأ بزواج إنسانين متفردين ينتميان لثقافتين مختلفتين. وإذا كانت هذه الزيجة محكومة بنماذج من الاحترام والتفهم للذات وللزوج، تصبح النتيجة ثقافة ثالثة، وعلاقة جديدة، ومثمرة بصورة لا محدودة، حيث يجد الطرفان فيها أقصى مشاعر البهجة والرضا.

ونحن نؤسس عائلة تعيش وفقًا لمنطق البديل الثالث من خلال التبنى المقصود لعقلية التعاون الإبداعى: ليس بأسلوبى، وليس بأسلوبك، بل بأسلوبنا معًا – وهى طريقة أرقى وأفضل. ونستطيع أن نتمرن على تبنى هذه العقلية من خلال البحث المتواصل عن البديل الثالث فى كل تفاعلاتنا المهمة. إن طريقة تربية الأبناء، وإدارة المال، وإيجاد توازن بين العمل والحياة، واتخاذ القرارات المالية، وزيادة الحميمية فى العلاقات – كلها أمور مهمة ينبغى التعامل معها بتعاون إبداعى.

والغالب أن هذه الأمور لا يتم التعامل معها بتعاون إبداعى، بل إنه يتم التعامل معها بدون احترام أو تفهم كما توضح الأمثلة التالية:

- "لا أفهم سبب وقوعك فى الديون دائمًا؛ فنحن نكسب الكثير من المال". – "أوه، اغرب عن وجهى".
- "ليتك تكون أكثر لينًا مع الأبناء". – "وكيف يعرفون أنهم ارتكبوا أخطاء؟".
- "أنت لا توجد بالبيت معظم الوقت". – "إننى أهلك نفسى فى العمل لأعيل الأسرة؛ وكل ما تفعلينه هو الشكوى".

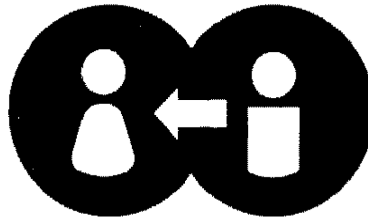
---

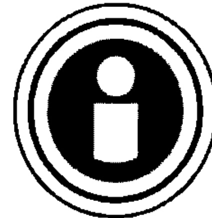
1 مقابلة مع "جون كوفى" فى الثامن عشر من فبراير عام ٢٠١١.

2 Shafak, "Politics of Fiction," TED.com.

## التفكير بمنطق البديل الثالث







لا تتضمن معظم الصراعات التى تواجهنا مثل هذه المشاكل الصعبة؛ فلنفرض مثلًا أننا فى إجازة وأننى أريد أن أستلقى على الشاطئ بينما تريد أنت أن تلعب الجولف. إن هذا الموقف لا يحتاج إلى تعاون إبداعى، حيث نستطيع أن نفعل الأمرين، أو أن نقسم فترة الظهيرة، أو أن نختار أحد النشاطين، وهذا ليس مشكلة كبرى.

منذ سنوات – وعندما كان ابنى "جوش" فى الثالثة عشرة من عمره – اصطحبته معى ذات ظهيرة إجازة أسبوعية للعب الجولف، وكنت أنوى أن ألعب معه تسع رميات، ثم نعود للبيت لأستمع إلى برنامج إذاعى مهم. ولكننى لم أكن أتوقع أنه كان يريد أن نلعب ثمانى عشرة رمية، وحزن جدًا عندما أخبرته بأن علينا أن نعود للبيت. لقد كان يحب لعب الجولف، وقد قضينا وقتًا قصيرًا – ولكنه ثمين – معًا فى لعب الجولف. وفجأة، وجدت أمامى معضلة حقيقية، وهى أننى إما أن أحبط ابنى وأفوت على نفسى قضاء بعض الوقت معه، أو أن أفوت الاستماع للبرنامج الإذاعى الذى كان مهمًا لعملى. ولكن هناك دائمًا بديلًا

ثالثًا؛ فلدىَّ مذياع صغير فى سيارتى، فوضعت سماعة الأذن وتابعت البرنامج؛ أى فعلت النشاطين معًا، حيث قضيت مع ابنى وقتًا رائعًا، وتابعت البرنامج الإذاعى.

يمكننا التوصل لبدائل ثالثة مثل هذا البديل بصورة يومية؛ فكل ما تحتاج إليه الصراعات البسيطة هو بعض الإبداع وغريزة البحث عن بديل ثالث. ومع ذلك، فإذا كنا فى صراع مستمر بشأن مشاكل أكبر، فإن المناوشة البسيطة قد تؤدى إلى معركة كبرى. وفى مثل هذه الحالات، لا تكون المشكلة قضية استلقاء على الشاطئ فى مقابل لعب الجولف، بل قد تكون المشكلة طبيعة علاقتنا بالطرف الآخر. هل نختار أن نعيش فى تعاون إبداعى إيجابى أم سلبى.

إذا أردت الدخول فى تعاون إبداعى إيجابى، فإن النماذج: "أنا أرى نفسى"، و"أنا أراك"، و"أنا أبحث عنك" تصبح فى غاية الأهمية. وأنا إن لم أكن شخصية تتمتع بالاحترام والتفهم، فإننى لن أستطيع أصلًا أن أبحث معك عن بديل ثالث، وأية محاولات للتواصل الإبداعى فى هذه الحالة لن تتجاوز المناورات العقلية. التعاون الإبداعى ينبع من داخل الشخص لخارجه؛ لذلك عندما يبدأ شخص فى ممارسة الألعاب مع غيره، فإن الآخر يعرف هذا.

ورغم ضرورة التفهم، فإنه وحده لا يكفى لحل التحديات الصعبة فعلًا، وكما يقول الفيلسوف "جيه. دى تراوت"، فإن: "التفهم هو نقطة البدء، ومن المؤسف أن الكثيرين لا يستطيعون الوصول لنقطة البداية"[1]. إن التفهم قد يكون مغيِّرًا فى حد ذاته، ولكننا ما لم نتوصل للبديل الثالث، فستظل المشكلة قائمة. إن الخصامات العائلية ترهق بعض الناس بينما لا يعتقد آخرون أن البديل الثالث ممكن. ربما كانوا يدركون جيدًا سبب تصرف زوجاتهم أو أزواجهم أو أبنائهم أو آبائهم بالطريقة التى يتصرفون بها، بل ربما كانوا يتفهمونهم، ومع ذلك فقد يئسوا من أن يتغير أى شىء. وفى مقابل هذا، يظل هناك آخرون يؤمنون بالتعاون الإبداعى، وبأن العائلات الأخرى تستطيع تحقيقه، ولكنهم لا يعتقدون أن لديهم المهارات، أو التوجه، أو القدرة على تحقيقه فى بيوتهم. إنهم يشكون فى أنفسهم.

يستطيع الأزواج أن يعيشوا معًا لعشرات السنين فى حالة من "الطلاق الانفعالى"، ويتصارعون مرارًا وتكرارًا على المشاكل نفسها لافتقار كل منهما للشجاعة اللازمة لطرح السؤال: "هل لديك الاستعداد للتوصل لشىء أفضل مما لدينا؟".

ولكننا إذا سألنا هذا السؤال، فسنستطيع أن ندخل ما يطلق عليه بعض الخبراء "الفضاء الثالث". وبدلًا من أن أجُرك إلى وجهة نظرى، أو أخضع لوجهة نظرك، فإننا نتطلع معًا إلى فضاء جديد يتضمن أفضل ما لدينا من أفكار. ونحن فى الفضاء الثالث

1 J.D. Trout, *The Empathy Gap: Building Bridges to the Good Life and the Good Soc - ety* (New York: Penguin, 2009), n.p.

"نحدث تحولًا جذريًا من التصورات الثنائية حصريًا للواقع إلى تبنى عقلية تحتوى على الجوانب المتكاملة للقيم، والسلوكيات، والمعتقدات المتنوعة وتصوغها فى كل واحد جديد". وبمعنى أبسط، فإننا نكف عن التفكير بمنطق "طريقتى فى مقابل طريقتك"، ونبدأ التفكير بمنطق "طريقتنا" – وهى الطريقة التى تستفيد من مزايا الأمور المميزة لدى كلينا. فى الفضاء الثالث "ما نصل إليه هو مكان لم نصل إليه مطلقًا من قبل"[1].

وكما رأينا سابقًا فى التفاعل المتفهم بين الأب والابن بشأن المخدرات، فإن القصة لم تنته عند ذلك الحد، فمع حديث الابن، انتقلا معًا إلى الفضاء الثالث، وهو مسرح مسحور يمكن أن تتجلى فيه كل البدائل. تذكر أن الابن كان قد أظهر مدى بشاعة رؤيته لصديقيه اللذين يعانيان آثار المخدرات.

قل كأب: "لا بد أنه كان من الصعب عليك أن ترى صديقيك يعانيان".

فسيقول ابنك: "أعتقد أن هذا يخيفهما، ولكنهما لا يعرفان كيف يتوقفان؛ فليس هناك من يمكنهما أن يتحدثا إليه. إنهما لا يستطيعان التحدث مع والديهما.. ليس كما أتحدث أنا معك".

ربما تقول لنفسك الآن: "هذا أفضل. التفهم له مزاياه"، ومع ذلك فلا تزال العصا الناطقة مع ابنك؛ لذلك قل له: "من المفيد كثيرًا أن يحصل "ريا" و"مات" على بعض المساعدة".

فيواصل ابنك التفكير بصوت مرتفع فيقول: " إن والديهما سيقتلونهما لو عرفا. لا يكف المدرسون فى المدرسة عن الحديث عن الآثار المدمرة للمخدرات، ولكن لم يعد أحد يستمع إليهما. واستشاريو التوجيه المدرسى جيدون ولكنهم مشغولون جدًّا، فمن يمكن أن يتحدثا معه؟".

فتسأله: "وما رأيك؟".

إن كل ما فعلته حتى الآن هو التأمل فى الاضطراب الداخلى لدى ابنك، حتى بدأ ابنك يشعر بالراحة فى دخول المسرح المسحور بمساعدتك. لقد أصبح العديد من البدائل ممكنًا الآن، وليس من بين هذه البدائل تورط ابنك فى تعاطى المخدرات، حيث يبدو الأمر كما لو كان قد اتخذ قراره وأصبح يريد إيجاد مخرج لصديقيه.

منذ عدة أعوام، واجه رجل اسمه "جيراردو جونزاليس" هذه المشاكل نفسها، حيث كان قد هاجر مع والديه عندما كان طفلاً من كوبا إلى كاليفورنيا فى الولايات المتحدة. ونشأ "جيراردو" فى ثقافة مجتمع لاجئين، حيث لا تلوح فى الأفق أية فرصة للالتحاق بالجامعة.

---

1 Isaura Barrera, Robert M. Corso, and Dianne Macpherson, *Skilled Dialogue: Strat - gies for Responding to Cultural Diversity in Early Childhood* (Baltimore: P.H. Brookes, 2003), n.p.

وأثناء عمله فى أحد المحلات، سجل هو وأحد أصدقائه اسميهما فى دورة تدريبية بإحدى الكليات الإقليمية. انبهر "جيراردو" بالحياة العقلية، حيث قرأ كتبًا عظيمة وشارك فى مناظرات قال عنها بعد ذلك: "لقد تغيرت رؤيتى للعالم تغيرًا كليًّا من خلال التعليم، ولم أعد أرى أننى نلت ما يكفى منه"[١].

كان "جيراردو" يريد المزيد، وسرعان ما تحققت أحلامه عندما تم قبوله فى جامعة فلوريدا. ولكنه عندما بدأ الدراسة وجد نفسه فى كابوس لم يكن يتوقعه، حيث كان الطلبة الآخرون – أصدقاؤه وزملاؤه – يتعاطون الشراب فى الإجازات الأسبوعية فينتج عن هذا حوادث السيارات، والتسمم الكحولى، والاعتداءات وكل النتائج المخيفة الأخرى لتعاطى الشراب، وكانت الجامعة بالطبع تشن حملات ضد الشراب وكانت الشرطة تحاربه، ومع ذلك يبدو أنه لم يكن شيئًا يحقق نتيجة. لم يكن "جيراردو" مستعدًّا للتخلى عن أصدقائه، ولم يكن مستعدًّا أيضًا لمسايرة سلوكهم المدمر، فبدأ يفكر فى بديل ثالث.

كان يدرك أن الشباب فى سنه يستمعون لبعضهم أكثر من استماعهم للسلطات؛ فعمل على تكوين مجموعة من الطلبة لتعليم أصدقائه ودعمهم للتوقف عن الشراب، وأطلق على المجموعة اسم مجموعة (زيادة وعى طلبة الجامعة بالمخاطر الصحية للشراب) BACCHUS. وحققت هذه المجموعة نجاحًا هائلًا، وسرعان ما نشأت فروع لها فى الجامعات الأخرى المبتلاة بمشكلة تعاطى الطلبة الشراب. وبعد عشرات السنين، أصبحت مجموعة BACCHUS هى "أكبر منظمات الطلبة نشاطًا فى التعليم العالى حاليًّا" لقد بدأ "جيراردو" وزملاؤه أسلوبًا جديدًا تمامًا لمساعدة الشباب على تجنب السلوكيات الخطرة، وهو ما أصبح يعرف الآن باسم حركة "تعليم النظراء"، أو "دعم النظراء"، وقد أصبح "تعليم النظراء" – على اختلاف صوره المتعددة – أداة معيارية تستخدمها معظم الكليات فى حربها ضد تعاطى الطلبة للشراب أو المخدرات[٢]. إنه بديل ثالث قوى للقمع من ناحية، والإهمال من الناحية الأخرى، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحًا ربما كان أفضل من أى أسلوب آخر[٣]. وبالمناسبة، فإن دكتور "جيراردو إم. جونزاليس" أستاذ جامعى، وعميد كلية للتربية فى واحدة من أكبر الجامعات الأمريكية حاليًّا.

---

1 Gerardo M. Gonzalez, "The Challenge of Latino Education: A Personal Story," Indiana University, October 23, 2008, 9, http://education.indiana.edu/LinkClick.aspx?fileticket =8JJOYwMZ3wc; pc3D&tabid=6282.

2 "The BACCHUS Network Organizational History," http://www.bacchusgamma.org/history.asp.

3 Judith A. Tindall et al., *Peer Programs: An In-Depth Look* (Oxford: Taylor & Francis, 2008), 55.

وأستطيع أن أتخيل أن علاقة الأب بابنه فى مشكلة المخدرات السابقة الإشارة إليها ستصل إلى شىء مثل الاشتراك فى برنامج مثل دعم النظراء كطريقة ليساعد الابن صديقيه من خلالها. وبالنسبة للابن، فإن هذا سيكون بديلًا ثالثًا حقيقيًّا يجنبه التخلى عن صداقتهما أو مسايرتهما فى سلوكياتهما المدمرة. وربما كانت هناك بدائل ثالثة أخرى ممكنة لهذه المعضلة. وربما لا يحقق بعض هذه البدائل نجاحًا، ومع ذلك فإن عملية التوصل للتعاون الإبداعى فى حد ذاتها تحقق الكثير. إن الرابطة بين الأب وابنه تصبح أقوى فى ظل الاحترام المتبادل والتفهم، وإذا دخل كلاهما المسرح المسحور، فسوف تتحول علاقتهما أثناء عملهما معًا على التوصل لحلول إبداعية لمشكلة حقيقية. فكر فى البدائل الأخرى لدى الأب من إملاء، ونصح، وتوسل، وتأنيب، ورشوة، وحجز للابن فى غرفته، ومعاملة الابن بتجاهله، أو حتى "الضرب"، هل لأى من هذه البدائل قدرة على تحويل العلاقة بينهما؟

## الأزمات العائلية والبديل الثالث

ربما كانت الحاجة للتعاون الإبداعى أكثر إلحاحًا فى مثل هذه اللحظات التى تتضمن أزمات. إن أصعب المشاكل التى تواجهنا يمكن تحويلها إلى فرص مُرضية لتنمية العلاقات العائلية. إن ميلاد طفل، أو فقدان وظيفة، أو الإدمان، أو الحوادث، أو الأمراض – كلها أمور تغير مسار الحياة، وبمقدورها أن تدمر العائلة أو تعيد حيويتها وهذا يعتمد على العقلية السائدة فى التعامل معها. وأنا هنا لا أتحدث عن التحلى بتوجه نفسى إيجابى، بل أتحدث عن تبنى نموذج للإبداع وليس للتدمير.

وعلى سبيل المثال، فإن تسريح شخص ما من عمله قد يضيف ضغوطًا مالية إلى ما يعانيه من أزمة فى الهوية بسبب ذلك التسريح، فالإظهار المفاجئ لأحدهم أنه غير مرغوب فيه يمثل ضربة قوية لشعوره بقيمته، ويزداد العنف الأسرى بارتفاع معدلات البطالة؛ فالذين يجلسون فى المنزل طوال اليوم بلا عمل يصابون باكتئاب و"تضيف المخدرات والشراب الوقود لأى موقف قابل للانفجار"[1]، ومثل هذا التعاون الإبداعى المتقلب قد يدمر العائلة.

ولكننا إذا تبنينا نموذج الإبداع، فسوف نرى أنفسنا وندرك أن لدينا من الموهبة والذكاء والقدرة والإبداعية أكثر مما كانت وظيفتنا القديمة تتطلب أو تسمح لنا بتقديمه. إن فقدان أحدنا لوظيفته يمنحه الفرصة لتقديم أفضل إسهام يستطيع تقديمه. وأنت إذا رأيت

1 Alan Schwartz, "Recession and Marriage, What Is the Impact?," *Menta - Health.net*, January 14, 2010, http://www.mentalhelp.net/poc/view_doc.php?type=doc&id=35065& cn=51.

الآخرين بمنظور التعاون الإبداعى، فستفهم احتياجاتهم وكيفية استخدام ما لديك من إبداع للوفاء بهذه الاحتياجات. وإذا *بحثت عن الآخرين*، واستمعت لهم بتفهم فستكتشف بسرعة كيف تستطيع أن تهيئ لهم حياة أفضل بكثير، وسيدفعون لك مقابل هذا. إن العالم لا يفتقر للوظائف، بل يفتقر للتفكير بمنطق البديل الثالث.

أعرف رجلًا مسنًا فقد وظيفته فى وقت عصيب جدًا، حيث كانت زوجته مصابة بمرض مزمن. ولما لم يعد لديه دخل؛ فقد تحول موقفهما بسرعة إلى حالة مأساوية. ولكن هذا الرجل كان يعمل فى مجال الأثاث، حيث لاحظ عبر السنوات أن الكثيرين من العملاء كانوا يحضرون للمتجر الذى يعمل به ثم ينصرفون بدون أن يشتروا شيئًا؛ فرتب للقاء صاحب سلسلة متاجر لبيع الأثاث قال له فيه: "يخرج حوالى أربعة آلاف شخص كل يوم من متاجرك دون أن يشتروا شيئًا، فكم من المال لا يدخل إلى متاجرك يوميًا – وفقًا لمتوسط ما تحققه المتاجر من مبيعات؟". حسب صاحب الشركة هذه الحسبة، فوجد أن هذه الأموال تبلغ ملايين الدولارات سنويًا، فقال له الرجل: "وإذا استطعت أن تجعل ٢٠٪ فقط من هؤلاء الناس يشترون من متاجرك، فكيف سيكون هذا بالنسبة لك؟". أدرك صاحب الشركة الرسالة، وقام بتوظيف ذلك الرجل فورًا. وعندئذ أصبح على هذا الرجل أن يجد طريقة للوفاء بوعده لصاحب الشركة، وهنا جاء دور زوجته، حيث كانت لديها خلفية قوية فى إدارة الأعمال رغم أنها لم تكن تستطيع أن تعمل بوظيفة بالمعنى التقليدى. استطاع الزوجان من خلال التفكير بمنطق البديل الثالث أن يتوصلا معًا إلى عدد من الأفكار الإبداعية التى تحقق نسب مبيعات أعلى مما وعد به الزوج.

إن العائلة مجمع لمواضع قوة؛ فإذا ظهرت فى الأفق بوادر أزمة مالية، قد تكون عائلتك هى المصدر الأكثر قيمة فيما يخص التوصل للتعاون الإبداعى. وقد شد أفراد العائلات من أزر بعضهم على مدار آلاف السنين حتى تنجح العائلة. وفى عصرنا الحالى الذى يسوده التخصص، ربما أصبح هذا أكثر صعوبة. ومع ذلك، فإننى أطلب منك أن تمعن التفكير فى حالة فقد فيها الزوجان وظيفتيهما، حيث كانت الزوجة محاسبة ضرائب وكان الزوج بائعًا للأطعمة المعلبة، وكان لديهما ثلاثة أبناء مراهقين يحتاجون إلى من يعيلهم. بدلًا من أن يقف هذان الزوجان فى صفوف الباحثين عن عمل أو أن يغرقا فى اليأس، فقد قررا أن يبدعوا كعائلة شيئًا ما. كان الأبناء أذكياء وأقوياء، وكانت الزوجة خبيرة فى الشئون المالية، وكان الزوج بائعًا بالفطرة. وكانت العائلة تعيش فى منطقة بها الكثير من التطورات فى الإسكان؛ لذلك بدأوا العمل فى إنشاء أسوار حول المنازل الجديدة، حيث كان الزوج يُروج للعمل، وكانت الزوجة تديره، وكان الأبناء يبنون الأسوار. وقد حققوا نجاحًا عظيمًا.

ليس من الضرورى بالطبع أن يمارس الشخص عملًا مع أفراد عائلته، ومع ذلك فرغم أنه لا ينبغى على العائلة أن تترددـ فى طلب المساعدة الخارجية التى تحتاج إليها فى أوقات

الشدة، فإن التحديات التى يواجهها أفرادها معًا قد تمثل فرصًا رائعة لتقوية الروابط العائلية، وبناء قدراتها، وتشكيل مستقبل جديد لأفرادها. يعتبر الكثيرون أن البديل الأول عندما يتم تسريحهم من العمل هو أن يهلكوا أنفسهم فى البحث عن وظيفة أخرى أكثر استقرارًا يحصرون أنفسهم فيها. وبالنسبة للكثيرين، فإن البديل الثانى هو الاستسلام، والرضا بلعب دور الضحية. أما ما يقدمه البديل الثالث، فهو تصميم لوظيفة خاصة – أى ممارسة شىء تحب أن تفعله ويلبى حاجة حقيقية فى العالم، ثم بدء الترويج لهذه الوظيفة. فكر فيما تتمتع به العائلة الموهوبة بهذه العقلية للبديل الثالث من مرونة.

وهناك تحد كبير آخر، وهو ولادة طفل. إن كل شىء بين الزوجين – من تواصل، ونفقات، وأولويات، ودرجة حميمية – يتغير نتيجة لهذا التحول الهائل فى العلاقة، حيث يزداد عدد المهام المنزلية بعد ميلاد طفل جديد ستة أضعاف، ويقل وقت الوالدين بصورة هائلة حيث يقل الوقت الذى يخصصانه لنفسيهما، ولا يتوافر لكل زوج الكثير من الوقت للزوج الآخر[1]. ومن المؤسف أن ميلاد طفل جديد قد يؤدى إلى انفصال انفعالى، بل أيضًا يؤدى إلى طلاق بين الزوجين.

ومع ذلك فإن الطفل معجزة، وبديل ثالث رائع بمقدوره أن يحدث فينا تحولًا شاملًا، حيث إنه قد يقوى الروابط الزوجية إذا كان لدى أحد الزوجين فقط استعداد لتبنى عقلية جديدة قائمة على البحث عن البديل الثالث. يشعر الكثير من النساء بالتمزق بين أدوارهن كوالدات، وزوجات، وعاملات. والبديل الثالث لهؤلاء هو التخطيط الإبداعى للقيام بأدوارهن المهمة بدون أن يتعرضن لضغوط. يمكنك أن تسألى نفسك: "ما أهم شىء أستطيع أن أفعله هذا الأسبوع فى دورى كزوجة؟". ربما خططت لقضاء ساعتين مع زوجك فقط.. ذلك الرجل الذى يشعر ببعض التباعد بينكما، وهاتان الساعتان سيكون مردودهما هائلًا وستعوضان عن الأوقات التى لا تكونين فيها بصحبته. وربما فعل الأب الشىء نفسه مع ابنه، وذلك بأن يسأل نفسه: ما قيمة قضاء ساعة مع ابنى فقط؟ ربما كانت هذا الساعة قيمة جدًا لزوجته ولابنه ولنفسه؛ لأنه فى هذا الوقت الخصوصى يصبح والدًا فقط وليس أى شىء آخر. أحد أبنائى مغرم بمقولة: "ثمة فارق كبير بين ولى الأمر وبين الأب".

يرى الكثيرات من الأمهات المعيلات أن الحياة كلها سلسلة من المآزق الصعبة، فغالبًا ما تنحصر هؤلاء الأمهات فى أدوارهن كوالدات وعاملات، حيث قد يمرض ابنًا لإحداهن ذات يوم ولا تستطيع أن تبقى معه فى البيت وعدم الذهاب للعمل. وقد تعلن مَدرسة الابن أن يومًا ما عطلة بسبب كثافة الجليد، ولا توجد جليسة أطفال للبقاء مع الابن فى المنزل. وربما رغبت الأم فى حضور مباراة يلعبها ابنها فى فريقه المدرسى، ولكن رئيسها فى العمل

1 Beth A. LePoire, *Family Communication: Nurturing and Control in a Changing World* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2005), 116.

يقول لها إن العمل بحاجة إليها. ومن حسن الحظ أن الكثير من أماكن العمل تتميز بالمرونة فى هذه الأيام، ومع ذلك فإن الأمهات المعيلات لا يمكنهن مواصلة التغيب عن العمل، فماذا تفعلن؟

إذا كنت أمًّا معيلة، فإن التفكير بمنطق البديل الثالث قد ينقذك. إنك تعرفين أن هذه الصراعات ستحدث؛ لذلك عليك العمل مقدمًا للتوصل لبدائل ثالثة لعدم تفويت فرصة مشاهدة ابنك يلعب فى فريقه المدرسى بدون أن تتغيبى عن العمل. رتبى للقاء مع رئيسك فى العمل، واشرحى له الصراع الذى تواجهينه فى دورك كأم معيلة، واستمعى له بتفهم: بم يشعر تجاه الموقف؟ ربما كان لديه قبول واستعداد للتعاون معك. وإن لم يكن لديه هذا الاستعداد، فلا تتخذى موقفًا دفاعيًّا، فكلما ازددت استماعًا، ازداد احتمال استماع رئيسك فى العمل لك.

وعندئذ، ادخلى فى حالة المسرح المسحور؛ أى توصلى إلى حلول ولا تركزى فقط على المشكلة: هل يمكن لزميل أن يقوم بعملك فى حالات الطوارئ أثناء غيابك؟ هل تستطيعين إحضار ابنك إلى مكان عملك؟ وعلاوة على هذه الأفكار الواضحة، يمكنك أن تفكرى بإبداعية وتستخدمى هذه الفرصة لإعادة تعريف وتحديد دورك فى العمل. ما المشاكل التى تستطيعين أن تحليها فى العمل إذا سُمح لك بالعمل من المنزل؟ ربما كسبت المزيد من الدخل بالعمل من المنزل، علاوة على أن معدل إهلاك الأدوات التى تستخدمينها فى العمل سيقل مما يوفر لصاحب العمل. حصلت أم معيلة شابة على وظيفة مبتدئة فى مصرف، وكان عدم المرونة فى الدوام فى العمل يسبب لها مشكلة، فاقترحت شيئًا جديدًا، حيث كانت قد لاحظت أن المصرف لديه الكثير من العقارات تحت الرهن التى تحتاج إلى إدارتها، فعرضت على إدارة المصرف أن تقوم بتنظيف وصيانة هذه المنازل لصالح المصرف مقابل أجر أقل مما ستدفعه إدارة المصرف لأى شخص متخصص لأداء هذه المهمة. أعجبت الفكرة إدارة المصرف، فاستطاعت هذه الأم أن تؤدى المهمة وفقًا للوقت المتاح لها بل إنها استطاعت اصطحاب ابنها معها إلى هناك (وهذا هو ما يسمى مكسب جميع الأطراف). وفى النهاية استخدمت هذا البديل الثالث فى عملها الجديد، حيث استأجرت آخرين ليقوموا بهذا العمل، وحققت ربحًا جيدًا أيضًا!

ليس من الضرورى أن تواجه الإنسان مشكلة حتى يكون فى أزمة. إن العائلات شىء رقيق، والقوى التى تؤدى إلى تمزيقها قوية ولا تتوقف؛ لذلك ما لم يكن أفراد العائلة يقدرون اختلافاتهم فقد تمزقهم هذه الاختلافات.

أعرف عائلة كان من الممكن أن تؤدى الاختلافات الصارخة بين أفرادها إلى تشتيتها، حيث كان الزوج متميزًا فى الرياضة أثناء شبابه، وكان النجم فى كل فريق لعب به فى مدينته. وكانت مهاراته فى اللعب أسطورية، بالإضافة إلى أنه كان موهوبًا فى علم

الرياضيات ولديه عقلية إدارية جيدة. ومع ذلك فقد تزوج من سيدة لم تكن تهتم بأى من هذه الأنشطة، فقد كانت تحب الرقص، والمسرح، والحياة الفنية. وكان الزوج ينتمى لطبقة عاملة قوية، وكان والداه ميسورى الحال، وكان طويلًا وقويًّا وعمليًّا بينما كانت زوجته ضئيلة الحجم وتحب الدراما وتتميز بالأناقة. ليس هناك زوجان أكثر تباينًا من هذين فى ظنى.

ولك أن تتخيل أن حياتهما كانت صراعًا حقيقيًّا. ونظرًا لعدم التوافق بين اهتماماتهما، فلك أن تتوقع أنهما سيشعران بالاغتراب عن بعضهما مع الوقت، حيث ستذهب الزوجة للأوبرا بمفردها بينما يظل الزوج فى البيت مشدودًا للألعاب الرياضية فى التليفزيون. ولكن الأمور لم تسر على هذا النحو، فقد كانت هذه العائلة تفكر فعلاً بمنطق البديل الثالث، وكان لدى الزوجين ما يكفى من حكمة ليحتفيا باختلافاتهما.

حرصت الزوجة على أن تثير اهتمام أبنائها بالذهاب إلى مسرح قريب، وكان هذا المسرح بالكاد يعمل، حيث كان يقدم عروضه فى ساحة مطعم قديم فى متجر غير نظيف. ولأن المسرح كان مدينًا بآلاف الدولارات؛ فقد كان مهددًا دائمًا بالإغلاق. وقد استطاعت الزوجة إقناع زوجها ذات مرة بأن يذهب معهم للمسرح ليرى مدى استمتاع أبنائه بمتابعة مسرحية قصيرة، فرق قلبه حيث أدرك أن زوجته وأبناءه يحبون هذا المسرح. ولكنه عندما نظر حوله، وجد الكثير من الإصلاحات التى تحتاج إلى من يقوم بها. وكان الزوج يستمتع بالعمل اليدوى؛ فتطوع للمساعدة على تأهيل المسرح. ولأنه كان يفكر بعقلية إدارية جيدة؛ فقد شارك فى جمع التبرعات للمسرح، وسرعان ما وجد نفسه وصيًّا على هذا المسرح، ثم مديره العام.

لم يمثل الأب على المسرح مطلقًا، ولكنه كان كلما رأى ابتهاج أبنائه وجيرانه بالعمل على المسرح كل ليلة، زاد إعجابه بكل شىء فى المسرح. أصبحت الزوجة مخرجة إبداعية، وسرعان ما استعان الزوجان بأصدقائهما ليقوموا بتقديم الملابس المسرحية، أو إعداد المشاهد، أو عزف الموسيقى، أو التمثيل على خشبة المسرح. وكان الزوج يرى أن الجودة هى الأساس، فأدرك كل المشاركين أنه كان ينشد الكمال فى المسرح كما لو كان قد مثل على المسرح طوال سنوات شبابه.

نشأت الأسرة الصغيرة مع المسرح، حيث أضاف كل ابن من الأبناء شيئًا من القوة للشركة، حيث كان أحد الأبناء ممثلًا رائعًا، وكان ابن آخر يرقص كما كان محترفًا، وكانت الابنة المراهقة التى خططت لأن تصبح طبيبة بيطرية قد غيرت رأيها عندما أظهرت موهبة كبيرة فى تحليل نظام الإدارة والشركات. وقد أدارت الأرقام، وزادت من مبيعات تذاكر المسرح أثناء الموسم، ووفرت مالًا فى العمليات. لقد أصبحت محترفة حقيقية فى العمل المسرحى وإدارة المسرح.

زادت النشوة بسبب نمو المسرح الصغير، حيث خططوا فى النهاية لنقل المسرح من مكانه الصغير فى المتجر القذر، وتم وضع الخطط لإنشاء مبنى جديد جميل. وقد ساعد الزوج من خلال مهاراته الإدارية على حشد جهد مجتمعى كبير لجمع التبرعات. وبعد خمسة عشر عامًا من العمل معًا، احتفلت هذه العائلة الصغيرة مع كل سكان المدينة بافتتاح مسرح رائع – وهو معلَم دائم لتعاونهم الإبداعى كعائلة.

عندما جمعتهم خلافاتهم، أوضح أفراد هذه الأسرة ما أقصده بتعبير ثقافة البديل الثالث فى البيت، حيث تصبح لكل فرد أهمية، ويقدم كل فرد إسهامه، ولا يتم إقصاء أحد. من الواضح أن هذا المزج لثقافتى الزوج والزوجة فى ثقافة ثالثة غير مسبوقة قد أضاف شيئًا جديدًا إلى مجموع هذه الأجزاء.

## إذا لم يتحقق النجاح

الواقع أن العديد من العائلات تختار أن تنقسم، فماذا تفعل إذا لم تحقق جهودك للإبداع والعمل معًا كعائلة نجاحًا؟

الطلاق لا يعنى – بالضرورة – نهاية التعاون الإبداعى فى العائلة؛ فللطلاق الكثير من الأسباب وليس من الضرورى أن يكون الزوجان المطلقان عدوين كما هى الحال فى عالم الاتهامات المتبادلة الذى يسوده منطق البديلين. إن تبنى عقلية الاحترام والتفهم قد يجعل الأب المطلق يغير حياة أبنائه وطبيعة علاقته بهم. إن التغلب على مشاعر الاستياء بين الزوجين لا يحتاج إلا إلى طرف واحد حتى إن لم يُبد الزوج الآخر أية استجابة. تذكر أننا نستطيع أن نقرر ألا نجعل الطرف الآخر يُشعرنا بالإهانة.

ذات يوم أتيحت لصديقى "لارى بويل" – وهو قاض فى محكمة اتحادية – الفرصة لملاحظة قاض آخر يشتهر بالتوصل للبديل الثالث فى القضايا الأكثر حدة، وهو النزاع على حضانة الأطفال بين الزوجين المطلقين، إن قضايا القتل البشعة قد تكون أقل إثارة من قضايا حضانة الأطفال فى المحاكم. فى ذلك اليوم، كان مصير فتاة فى السابعة من عمرها وأخيها ذى الأعوام الخمسة سيتحدد فى المحكمة. قال صديقى: "كان الأبوان يجلسان على طاولتين منفصلتين لا ينظر أحدهما للآخر. وبينما كان المحامون يتحدثون، كانت الأم تمسح دموعها بمنديل، وكان الزوج ينظر للأمام على مد بصره وذراعاه معقودتان". وعندئذ دخل القاضى وجلس على مقعده.

بدأ محامى الزوجة، فأعلن أنه سيقدم الدليل على أن الزوج يقضى معظم وقته فى الصيد مع أصدقائه، ولعب البولينج، ويعود للبيت متأخرًا ليلًا. وأعلن محامى الزوج أن

الزوجة على علاقة غير شرعية مع أحد زملائها. وكان كلا الطرفين يريد الحضانة الكاملة للأبناء.

رفع القاضى نظارته عن عينيه، وقال بهدوء:

*اليوم سأقضى عدة ساعات فى الاستماع إلى الأدلة، ثم سأحدد مَن من الطرفين جدير بأن أصدقه. من الممكن أن أستنتج أن الأب غير أهل للمسئولية. وفى المقابل، قد أتوصل إلى أن الأم تقيم علاقة غير شرعية ثم سأتخذ قرارًا، وهذه هى المخاطرة التى ستتعرضان لها عندما تجعلانى أقرر شيئًا أنتما كوالدين من ينبغى أن يقرره – ليس وفقًا لاهتماماتكما الأنانية، بل من أجل صالح أبنائكما.*

*أنتما تعرفان أننى لا أحب أبناءكما. ولكننى أهتم بمصلحتهما وبحكم منصبى فسوف أتخذ قرارًا يؤثر على حياة هذين الطفلين الصغيرين. وربما كان قرارى قرارًا يجانب الصواب.*

*لذلك أقترح عليكما كأبوين أن تنضجا وأن تضعا مصلحة ابنيكما فوق مصلحتكما. سأؤجل هذه الجلسة لثلاثين دقيقة تناقشان فيها مع المحامين ما هو أفضل لهذين الطفلين. خططا لمستقبلهما، وإذا استطعتما أن تُنحيا كبرياءكما وأنانيتكما جانبًا، فستستطيعان أن تقررا أفضل ما فى صالحهما.*

*وإذا لم تفعلا هذا، فسوف تضعان مستقبل ابنيكما بين يدىَّ، أى بين يدى شخص غريب تمامًا عنهما ولا يعرفهما أصلًا. أراكما بعد ثلاثين دقيقة.*

وبعد ذلك بعدة أسابيع عرف "لارى" ما حدث، حيث التقى الزوجان فى ذلك الصباح – ومع محاميهما أحيانًا، ولكن بمفردهما فى الغالب – واستمع كل منهما للآخر واعتذر له. لقد واجها واقع ما فعلاه عندما أعلن كل منهما الحرب على الآخر، فلم يكن الأب مستهترًا فعلاً، ولم تكن الأم على علاقة غير شرعية، بل كانت هذه هى الاتهامات الكبرى الصبيانية لأناس يفكرون بعقلية هجومية. كانت الزوجة تشعر بالإحباط، فقضت بعض الوقت فى مناقشة مشاكلها مع رئيسها فى العمل، ولم تتجاوز الأمور هذا الحد، أما الزوج فكان رجلًا غير ناضج ولكنه لم يكن أبًا سيئًا.

ورغم أنهما قررا الانفصال وعدم العودة لبعضهما، فعندما بدآ يركزان على الأبناء قررا أن يظلا أبوين مشتركين، حيث وافق الزوج على أن زوجته أكثر استعدادًا لأن تكون لها الوصاية، ووافقت الزوجة على أن يتمكن الأب من أخذ الأبناء فى أى وقت لقضاء فترة معهم، وحافظا على أكبر قدر يمكنهما الحفاظ عليه من كيان الأسرة[1].

---

1 Larry M. Boyle, "A Peacemaker in Family Court," unpublished ms. in author's po - session, published with permission.

يقول "لارى بويل": "لقد شاهدت صانع سلام حقيقيًّا وهو يمارس عمله". وبدلًا من الاستماع على مدار يوم بطوله لاتهامات صبيانية ومحاولة اتخاذ قرار وفقًا لأسوأ صور التفكير بمنطق البديلين، فقد كان هذا القاضى بمحكمة الأسرة عاملًا محفزًا فى التوصل لبديل ثالث. لقد كان القاضى يعرف أن عمله ليس منح الوالدين منتدى للتعبير عن الضغائن بينهما، بل أن يعمل على تحقيق مستقبل أفضل لهذين الطفلين، ومن حسن الحظ أن الوالدين أدركا أن هذه هى مهمتهما هما أيضًا.

وبالطبع لا يحتاج الرجال أو النساء المطلقون إلى تحفيز من محكمة حتى يقررا إقامة علاقة تقوم على التعاون الإبداعى وليست علاقة مدمرة؛ فهذا هو اختيارهما هما. لا ينبغى عليهما أن يظل كل منهما ضحية للآخر، حيث إن قوانين التعاون الإبداعى لا تستثنيهما من عملها، وهذه القوانين هى: احترام الذات والزوج، وتفهم كل منهما للآخر، والتصميم على التوصل لبديل ثالث فى كل مشكلة تواجههما، سواء تعلقت المشكلة بالعائلة أو الممتلكات أو علاقتهما ببعضهما.

وإذا لم يستجب الزوج المطلق، فإن تبنى عقلية البديل الثالث سيحتاج إلى قدر كبير من الشجاعة وقوة الإرادة. ومع ذلك فإن تبنى هذه العقلية أمر ممكن، والشعور الداخلى بالسكينة الذى ينتج عن هذا لا يقدر بثمن.

منذ فترة كنت أحاضر لمجموعة من المهنيين، فلاحظت شيئًا مميزًا، فبينما كنت أناقش بعض مبادئ مسئولية الإنسان عن حياته الشخصية، وقف رجل من الحضور وقال ما يلى (مع بعض التصرف منى): "هجرتنى زوجتى الأسبوع الماضى، وكان الأمر غير متوقع بالمرة؛ فشعرت بمزيج من الجرح، والغضب، والخيانة، والإحراج. ولكننى بعد أن سمعت ما قلتَه اليوم، فقد قررت ألا أشعر بالغضب بعد الآن. سأختار أن أكون سعيدًا وليس مجروحًا أو محرجًا بعد الآن".

أدهشنى شعور هذا الرجل بالتواضع والشجاعة، وأذهلتنى رغبته فى أن يصبح قوة إبداعية فى حياته، وليس ضحية للظروف أو لعلاقته بزوجته. وأنا على يقين من أنه كان يعانى الكثير من الاضطراب، ويشعر بأن الأرض قد ضاقت عليه. ومع ذلك فقد اكتسب وعيًا بأنه لا يزال بمقدوره أن يختار رد فعله تجاه التحديات الشخصية المدمرة التى تعرض لها. لقد أدرك أنه يستطيع أن يبادر بالفعل وليس أنه ينبغى أن ينتظر حتى يتعرض للفعل.

أثنيت على هذا الرجل بسبب قراره، وأكدت له أن بمقدوره أن يختار التحرر من الغضب، وأن يصفح، ويبدأ حياة جديدة – وهذا شىء صعب جدًّا فى المواقف المؤلمة مثل هذا الموقف. وأثنى حضور المحاضرة على ذلك الرجل، وأثنيت عليه أنا أيضًا؛ لأننى لم أر فى حياتى شيئًا كهذا. وأنا لا أعرف ما سيحدث له أو لزوجته، ولكننى أعرف أنه إذا استوعب نموذج

الإبداع، وبدأ يعتبر نفسه قوة مبدعة فى حياته من خلال قراراته، فسوف يجد لحياته معنى ويشعر بالرضا عنها، ويجد فى النهاية راحة البال.

"العائلة هى أول وأهم مؤسسات المجتمع – إنها منبع الالتزام، والحب، واستقامة الشخصية، والمسئولية الاجتماعية والفردية"[1]. إننى أتفق اتفاقًا كاملًا مع هذه الجملة التى صاغتها (لجنة العائلة) التى أصدر الرئيس الأمريكى قرارًا بإنشائها؛ فالأسرة أكثر مجال فى الحياة بحاجة للتعاون الإبداعى، وأكثر مجال فى الحياة يساء فيه فهم التعاون الإبداعى.

أعرف سيدة تتوقف للحظة عند عودتها لبيتها من العمل، حيث تقضى دقيقة قبل دخولها المنزل تفكر فى عائلتها وتتصور نوعية الحياة التى تريد أن تحياها معهم، ثم تفتح باب المنزل وتحقق هذا التصور.

---

1 *Families First: Final Report of the National Commission on America's Urban Families,* Was - ington, D.C., January 1993.

## علم لتتعلم

إن أفضل طريقة لاستيعاب محتوى هذا الكتاب هى أن تعلم شخصًا آخر محتوياته، فالجميع يعرفون أن المعلم يتعلم أكثر بكثير من الطالب. لذلك؛ أوجِد شخصًا ما – زميلًا، أو صديقًا، أو أحد أفراد العائلة – وعلمه ما تتوصل إليه من أفكار فى هذا الكتاب. اطرح الأسئلة المثيرة التالية، أو ابتكر أسئلة مثيرة غيرها:

- كيف يسهم التفكير بمنطق البديلين فى معدل الطلاق المرتفع حاليًّا؟
- ما أفضل تعريف لـ "الاختلاف"، ولماذا يعتبر التعاطف نقيضه؟
- "العائلات الناجحة يغمرها التعاون الإبداعى الإيجابى". ما سبب ضرورة التعاون الإبداعى للأسرة الناجحة؟
- "إن الصراعات العائلية فى معظمها تعود لصراعات هوية". لماذا يتصارع أفراد العائلة بمرارة على أشياء يراها الآخرون تافهة؟ وكيف تقوض "السرقة الحقيقية للهوية" العائلات؟
- لماذا ينبغى أن نحتفى بالاختلافات بين أفراد العائلة، وكيف نفعل هذا؟
- ما خطوات تحويل الإحساس بالغضب والاستياء إلى تعاون إبداعى؟
- كيف نعرف أن أحد أفراد العائلة عالق فى تفكير بمنطق البديلين، وكيف نساعده على الانتقال للبديل الثالث؟
- ما قيمة التعامل مع ملحوظة أو سلوك مسىء على أنه دعوة للاستماع المتفهم؟
- ما مزايا التفهم فى المواقف التى تتضمن صراعًا بين أفراد العائلة؟
- ما خطوات خلق ثقافة التفهم فى العائلة؟
- ما أنواع التحديات فى الحياة الأسرية التى يمكن مواجهتها بالتفكير بمنطق البديل الثالث؟
- ما المقابل الذى ستقدمه لأفراد عائلتك الذين يمارسون التعاون الإبداعى؟

## جرب هذا

هل أنت متورط فى صراع فى عائلتك أو مع صديق؟ هل تحتاج إلى حلول إبداعية لتحد يواجه عائلتك؟ ابدأ فى نمذجة البديل الثالث، وادع الآخرين للمشاركة. استخدم أداة "الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى".

**① اطرح سؤال البديل الثالث:**

"هل لديك الاستعداد للبحث عن حل أفضل من كل الحلول التي توصلنا إليها حتى الآن؟" إذا كانت الإجابة بالإيجاب، فانتقل للنقطة الثانية.

**② عرف معايير النجاح.**

اكتب في المربع التالي خصائص الحل الذي سيسعد الجميع، ما شكل النجاح الذي يريده الجميع؟ ما المهمة الحقيقية التي ينبغي أداؤها؟ ما الموقف الذي يفوز كل المشاركين فيه؟

**③ أوجد البديل الثالث.**

اكتب في المربع التالي (أو أضف إليه مربعات أخرى) النماذج، وارسم الصور، واستعر الأفكار، وغيّر تفكيرك تغييرًا جذريًّا. افعل هذا بسرعة وإبداعية، ولا تصدر أي أحكام حتى تأتي اللحظة المثيرة التي تعرف عندها أنك توصلت لتعاون إبداعي.

**④ توصل إلى التعاون الإبداعي.**

صف في المربع التالي البديل الثالث، و – إذا أردت – كيفية تطبيقك له في الممارسة.




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى.** ستساعدك هذه العملية على أن تضع مبدأ التعاون الإبداعى موضع التنفيذ. (١) أوضح استعدادك لإيجاد بديل ثالث. (٢) حدد معنى النجاح بالنسبة لجميع المشاركين. (٣) جرب البدائل حتى (٤) تصل إلى التعاون الإبداعى. استمع للآخرين بتفهم على مدار كل هذه العملية.

## كيف تصل للتعاون الإبداعى؟

### ١ اطرح سؤال البديل الثالث

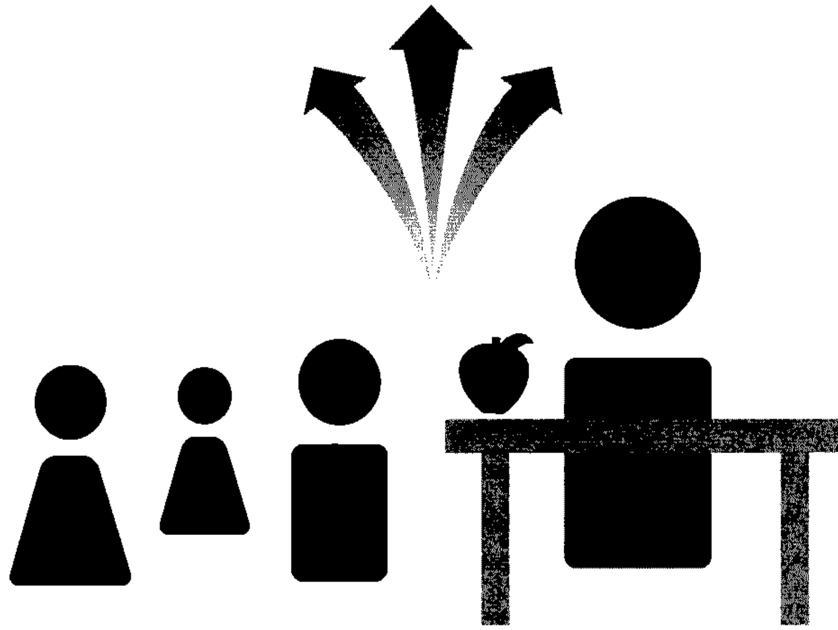
فى المواقف التى تتضمن صراعات أو إبداعًا يساعد هذا السؤال الجميع على تجاوز آرائهم الثابتة أو أفكارهم المسبقة باتجاه تطوير رأى ثالث.

| ٢ عرِّف معايير النجاح | ٣ أوجِد البديل الثالث |
|---|---|
| اكتب قائمة بالخصائص أو فقرة تصف النتيجة الناجحة للجميع، وفى أثناء ذلك أجب عن الأسئلة التالية:<br>● هل يشارك كل الأطراف فى وضع هذه المعايير؟ هل نحصل على أكبر عدد ممكن من الأفكار من أكبر عدد ممكن من المشاركين؟<br>● ما النتائج التى نريدها فعلًا؟ ما الإنجاز الذى نريد إنجازه فعلًا؟<br>● ما النتائج التى تمثل "فوزًا" لكل الأطراف؟<br>● هل نتجاوز طلباتنا الراسخة لنتوصل لشىء أفضل؟ | اتبع الإرشادات التالية:<br>● اللعب. إنه ليس "واقعيًا" والكل يعرف أن هذا لعبة.<br>● تجنب الجدل العقيم أو المبتسر، أو أخذ الآراء فى هذه العملية.<br>● لا تصدر أحكامًا على اراء الأخرين – أو ارائك أنت نفسك.<br>● اصنع نماذج. ارسم صورًا على الحاسوب، ورسومًا بيانية، واضرب أمثلة تعليمية، واكتب مسودات مبدئية.<br>● حول الأفكار فى رءوس من تتعامل معهم. عارض الحكمة التقليدية.<br>● اعمل بسرعة. خصص سقفًا زمنيًا حتى تستمر الطاقة والأفكار فى التدفق بسرعة.<br>● ولِّد الكثير من الأفكار، فليس من السهل أن تتوقع أية فكرة ارتجالية قد تؤدى إلى البديل الثالث. |

### ٤ توصل إلى التعاون الإبداعى

ستدرك أنك توصلت للبديل الثالث عندما يشعر الجميع بالإثارة، والإلهام، والتحرر من الصراعات القديمة، ووفاء البدائل الجديدة بمعايير النجاح. تحذير: تجنب الخلط بين الحلول الوسط والتعاون الإبداعى؛ فالحل الوسط يؤدى إلى شعور بالرضا ولكنه لا يؤدى إلى شعور بالسعادة، ويعنى أن يخسر الجميع شيئًا فى حين أن التعاون الإبداعى يعنى فوز الجميع.

# البديل الثالث فى المدرسة



# ٥

## البديل الثالث فى المدرسة

"أطلق قدرات الطفل، وسوف تحول هذا الطفل وقدراته إلى العالم".

ـــ *ماريا مونتيزوزى*

فى أى بلد زرته رأيت فى أعين أطفاله النور والابتسامات نفسها. إن كل من يكلف نفسه بالنظر سيرى الإمكانات الواعدة اللامحدودة فى وجه كل فرد يقابله، وأى شىء أقل من إنجاز هذه الإمكانات الواعدة يعتبر خسارة مدمرة للمجتمع.

ونحن ننسب الكثير من تفعيل هذه الإمكانات الواعدة لنظمنا التعليمية. عبر العالم، هناك آباء ومدرسون يتصارعون معًا – فى وجه عقبات هائلة أحيانًا – ليمنحوا الأطفال أفضل فرصة يمكن أن يمنحوها لهم، ويتفق معظم الناس على أن تعليم الأطفال ليس مجرد نوع من الحلول لمشكلة الفقر من كل نوع – فقر مادى، وعقلى، وروحى – بل هو الأساس أيضًا لمستقبلنا كبشر على هذه الأرض.

وأنا أرى أن هذه المشكلة عالمية وشخصية فى الوقت نفسه. لقد رأيت مناظر ليلية للأرض من خلال الأقمار الصناعية وهى تبدو كشبكة من الأنوار. وأعرف أن هذه الأضواء تمثل أعدادًا لا حصر لها من العائلات والأبناء الذين يحلمون بقدراتهم، وأنا أتساءل عن عدد من سيوظف قدراته ويستفيد من إمكاناته منهم ومن منهم سيفشل فى هذا. ولدىَّ أيضًا أحفاد يمثل لى شعورهم بالبهجة فى مستقبلهم أمرًا مهمًّا جدًّا.

ويشاركنى معظم البشر فى مخاوفى هذه، حيث كنا قد طلبنا من عينة الاستطلاع الذى أجريناه والذى شمل بشرًا من كل قارات العالم أن يحددوا أكبر تحدٍ تواجهه دولهم؛ فوجدنا

أن "توفير التعليم الجيد للأطفال" يشترك مع "حل مشكلة البطالة" فى قمة التحديات الخطيرة فى رأى الناس. وعندما سألنا هؤلاء الناس عن أسباب هذا قالوا:

- "التعليم هو حجر الأساس لإيجاد حلول لكل الصعوبات التى تواجهنا".
- "التعليم الجيد هو أساس المستقبل الأفضل والأكثر إبداعًا. إن العالم يتحرك بصورة أسرع منا، وأصبحت الميزانيات المخصصة للتعليم لدينا تقل بصورة هائلة مقارنة بمثيلاتها لدى الدول الرائعة الأخرى".
- "يمكن حل باقى المشاكل من خلال التعليم، ونظامنا التعليمى ليس جيدًا؛ فالمدرسون كسالى، وفاسدون، وغير مؤهلين".
- "إننا نحتاج إلى نموذج تعليمى يقوى الطلبة ويمنحهم فرصًا فعلية".
- "التعليم الجيد أساس كل شىء؛ فالمتعلمون لديهم عقليات خاصة يفكرون بها، ولا تخدعهم الوعود غير الصادقة. ونحن إذا تعلمنا بصورة مناسبة، فإن كل شىء آخر سيسير بعد ذلك بصورة آلية إعجازية!" (ورغم أنه من الممكن أن يكون هذا التعبير خطأ مطبعيًّا فقد أحببته!).
- "إن الكثيرين من الأطفال فى الدول الفقيرة والنامية مثل دولتنا لا ينالون من التعليم إلا القليل – وخاصة الفتيات – ومع ذلك فالتعليم بمقدوره حل الكثير من المشاكل الأخرى فى العالم".
- "التعليم الجيد أساس الرفاهية، والحصول على عمل، والنمو الاقتصادى".
- "لقد وصلنا إلى ما وصلنا إليه اليوم بسبب سوء مستوى التعليم؛ فقد تلقيت التعليم فى مدرسة حكومية لمدة عشرة أعوام، ونحن بحاجة لتغيير بنية نظامنا التعليمى قبل فوات الأوان".
- "التعليم فى غاية الأهمية، فلن تحقق جهودنا الأخرى نجاحًا إلا بعد نجاحنا فى التعليم".

من الواضح أن من بين أكبر التحديات التى تواجه البشر أن يحددوا أفضل طريقة لمساعدة الأطفال على التعلم وتحقيق الإمكانات المستقبلية الواعدة. فى الصين والهند يتميز التعليم بالجودة فى المدن الكبرى، ولكن مستوى التعليم سيئ للغاية فى الريف والأقاليم الداخلية، بينما التعليم فى فنلندا وكوريا الجنوبية ممتاز بسبب الثقافة الداعمة والمتجانسة فى تلك الدول. أما فى كندا وبريطانيا والولايات المتحدة، فإن السمات الأساسية للتعليم مزعجة:

- تورنتو: "جونى لا يستطيع القراءة رغم أنه طالب فى الجامعة".
- لندن: "خريجو المدارس البريطانية لا يستطيعون القراءة أو الكتابة، ولديهم مشاكل سلوكية".
- واشنطن: "٨٢٪ من المدارس الأمريكية فاشلة"[1].

كل أمـة تواجـه تحديًـا مختلفًـا عن غيرهـا مـن الأمم، ولكن السـؤال الـذى يواجه جميع شعـوب العالم هو: هل مـن الممكن أن يتلقى كل طفل فى العالم تعليمًـا ممتازًا أو على الأقل لائقًا؟

## الجدل العظيم

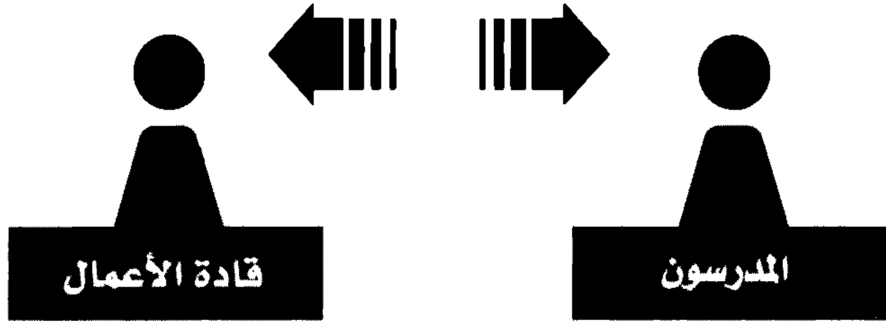
وقد أثارت هذه المسألة جدلًا عظيمًا يتضمن العديد من درجات الاختلاف، ولكنه ينقسم بوجه عام إلى جانبين. وعلى أحد هذين الجانبين يوجد أولئك الذين يعتقدون أن ضعف الإنجاز يعود إلى الافتقار للمساواة: الفقر، والعنصرية، والعائلات المهمشة، وعدم وجود إرادة سياسية لتقديم موارد كافية لكل المدارس، وغالبًا ما يكون القائلون بهذا من العاملين بالمؤسسة التعليمية، وعلى الجانب الآخر، هناك من يعتقدون أن المؤسسة التعليمية نفسها هى المشكلة، أى أن هذا النظام التعليمى محدود التفكير، وضعيف المستوى، ولا يستطيع التوافق مع السرعة التى يسير بها العالم حاليًّا، والقائلون بهذا الرأى غالبًا ما ينتمون إلى مجتمع الشركات والأعمال.

لا يستطيع قادة الأعمال أن يفهموا عدم استماع العاملين بالتعليم لهم، ويشعرون بالإحباط مما يبدو كما لو كان مستنقعًا من ضعف الأداء، ويؤكدون أن المدارس لا يمكن أن تنجح ما لم تتبنَّ "الخصائص التى جعلت القطاع الخاص الأمريكى مُحركًا للرفاهية على المستوى العالمى من خلال نشاطه، وإبداعه، وتركيزه الدائم على الكفاءة والنتائج". ويرى هؤلاء أن المؤسسة التعليمية ديناصور متخبط يفتقر إلى محفزات السوق التى تجعله يزدهر، ويقولون إن المدارس تحتاج إلى روح المنافسة التى تجبرها على الإبداع، وتحسين

---

1 "Johnny Can't Read, and He's in College," *Globe and Mail* (Toronto), September 26, 2005; Andrew Hough, "Tesco Director: British School Leavers 'Can't Read or Write and Have Attitude Problems,' "*Telegraph* (London), March 10, 2010; Nick Anderson, "Most Schools Could Face Failing Label Under No Child Left Behind, Duncan Says," *Washington Post*, March 9, 2011, http://www.washingtonpost.com/local/education/duncan-most-schools-could-face-failing-label/2011/03/09/AB7L2hP_story.html.

# البديلان




جودة المنتج التعليمى الذى تقدمه، ويرى الكثيرون ضرورة "فصل التعليم عن الدولة"، ويقولون إن النظام التعليمى بالكامل لا بد من خصخصته.

ويشعر قادة الأعمال بالضيق مما يعتقدون أنهم يسمعونه من المدرسين مثل: "زيدوا رواتبنا، وإلا سيعانى أبناؤكم. إن ضعف تمويلكم للنظام التعليمى هو سبب انحدار نتائج التعليم. من الواضح أنكم لا تقدرون أبناءكم، وإلا كنتم خصصتم ما يكفى من التمويل للمؤسسة التعليمية. كل ما عليكم هو أن تتركونا وشأننا.. نعمل لساعات قليلة ونأخذ إجازاتنا الشهرية، وأن تهتموا بعملكم أنتم " ويشعر الكثيرون من القائمين على الشركات بالاستياء من المؤسسة التعليمية، ويعتبرونها استثمارًا يحصل على الكثير من الأموال ولا يحقق إلا عائدًا ضعيفًا جدًّا.

ومن المؤكد أن نموذج المدرسين مختلف تمامًا، حيث يرون أن إدارة الشركات تختلف اختلافًا تامًّا عن إدارة العملية التعليمية؛ وبالتالى لا يحق للمستثمرين أو القائمين على الشركات التدخل فى مجال التعليم. ويعتقدون أن التعليم ينبغى أن يستثنى من وصمة دافع الربحية؛ فهو رسالة وليس وظيفة. ويرى هؤلاء أن خصخصة التعليم ستؤدى بسرعة إلى فروق هائلة، حيث لن يستطيع تحمل نفقات المدارس الأفضل إلا العائلات الثرية، بينما تحصل الأسر الفقيرة على تعليم ضعيف المستوى مما يؤدى إلى "فجوة إنجاز" هائلة بين أبناء الأقليات المكافحة وبين الأطفال الأكثر حظا من الثراء. إن المدارس الخاصة تستطيع أن تقبل الطلبة كما تشاء ووقتما تشاء، فى حين أن المدارس الحكومية ملتزمة بقبول كل من يتقدم لها، والتلميذ القادم الجديد للولايات المتحدة قد يؤدى إلى اضطراب تعليمى، أو قد لا يتحدث إلا بلغته الأجنبية، وربما كان من أسرة فقيرة أو حتى من أسرة من المسجونين. ومع

ذلك، فإن المدارس الحكومية لديها مسئولية أخلاقية فى دعم وتنمية مثل هؤلاء الأطفال. يقول لسان حال إداريى هذه المدارس: "نحن لسنا مثل الشركات؛ فليس متاحًا لنا بديل أن نسرح ذوى الأداء الضعيف حتى نجعل نتيجة آخر العام أفضل".

ويشعر المدرسون بالانزعاج مما يعتقدون أنهم يسمعونه من قادة الشركات، حيث يظنون أنهم يقولون لهم: "نريدكم أن تدربوا – بميزانيات حكومية – الطلبة الذين سيعملون لاحقًا فى شركاتنا لإنتاج الأدوات، أو قيادة الشاحنات، أو إدارة برامج المحاسبة الحاسوبية – وحتى هذا لا تستطيعون أن تفعلوه بصورة صحيحة. إننا لا نريد إلا وحدات من العمال للإنتاج الكبير يفعلون ما يُطلب منهم فعله فى العمل. وفيما وراء ذلك، فإن كل ما تحتاج تلك "الوحدات العمالية" إلى تعلمه هو القراءة وبعض صور الحساب البسيطة، أما المبانى التعليمية الفخمة، وتدريس الفنون، والمناهج التعليمية المريحة، فكلها أمور تافهة مكلفة وغير ضرورية". لا عجب – إذن – فى أن ينظر الكثيرون من المدرسين إلى نظام الشركات على أنه جائر ويفتقر للحساسية والروح.

تقول غرفة التجارة الأمريكية:

> *بصراحة شديدة، نحن نرى أن النظام التعليمى ينبغى أن يُعاد تشكيله؛ فبعد عقود من الكسل السياسى، والإصلاحات غير الفعالة، تواصل مدارسنا تخريج طلبة غير مستعدين لمتطلبات قوة مجال العمل الحديث. إن نقص الاستعداد لدى هؤلاء الخريجين مذهل؛ فواحد فقط تقريبًا من بين كل ثلاثة تلاميذ فى الصف الثامن هو من يستطيع القراءة بكفاءة، وتُخرج معظم المدارس الثانوية ثلثى الطلبة المقيدين بها فقط*[1].

وهذه النتائج تُضايق قادة الشركات، بينما يشعر المدرسون بأنهم مضغوطون، ومضطهدون، ويفتقرون بشدة للموارد؛ لذلك تظهر الاتهامات المتبادلة.

ولا شك فى أن كلتا النظرتين ليست عادلة فى حق الطرف الآخر، حيث لا يستمع أحد الطرفين للآخر؛ لأن كليهما يفكر بمنطق البديلين، ويصور كل منهما الآخر على أنه عدو، ويوجدون معضلة خاطئة أخرى، وهى "نحن أم هم" للاختيار بينهما، وجوانب الحقيقة التى تظهر من خلال مجادلات الجانبين لا تغير هذا الوضع بأية حال.

ويقع أطفالنا وشبابنا ضحايا لهذا الصدام بين الثقافتين، ويتعاملون معه بأفضل ما يمكنهم؛ فيشعر الكثيرون باليأس، بينما يحقق القلائل خبرات رائعة فى المدارس، وتتأرجح الغالبية بين هذين الطرفين، ويتخرجون فى المدارس بمهارات مقبولة بالكاد، ورغم وجود

---

1 U.S. Chamber of Commerce, *Leaders and Laggards: A State–by–State Report Card on Educational Innovation*, November 9, 2009.

مساحة كبيرة من الذكاء والعبقرية لدى التلاميذ، فليس هناك من يظن أن نظام التعليم العام يمكّن كل طفل باستمرار من الاستفادة من كل قدراته أو توظيفها.

## نظام التعليم فى العصر الصناعى

أعتقد أن هذين الطرفين المشاركين فى هذا الجدل العظيم يشعران بمسئولية الأثر المجرد من الإنسانية فى أغلب الأحوال للمؤسسة التعليمية، فمنذ قرن مضى، كانت الصناعات النامية تريد من المدارس الحكومية أن تخرج "طالبًا منتجًا" مفيدًا لها. كما يوضح المقال التالى المكتوب عام ١٩٢٧: "إن الدراسة المتأنية لمنتجات النظام التعليمى تجبرنا على التوصل إلى أن المنتَج أقل بكثير مما تحتاج إليه الأعمال المعاصرة"[1]. وكاستجابة لذلك، أصبح الكثير جدًّا من المدارس أشبه بمصانع، وأصبح الطلبة "منتجات" وليسوا بشرًا.

كان هناك – وسيظل دائمًا هناك – أناس ملهمون يعملون مدرسين بأرقى وأنبل معان للكلمة.. يؤمنون ويلتزمون باستخراج وتوظيف قدرات الطلبة الذين يخضعون لتوجيههم، ونحن مدينون لهؤلاء بأعمق صور الامتنان. ومع ذلك، فإن الكثيرين من العاملين بالتدريس يرضخون دون رغبة لعقلية العصر الصناعى، ويساعدون حاليًّا على ديمومتها. ويتجلى نموذج التعليم بمعايير العصر الصناعى فى الاعتماد الكبير على نتائج الاختبارات مع تجاهل الطفل المتعلم ككيان كامل، ومن المفارقة أنه رغم أن المدارس الحكومية قد تبنت نموذج المصنع وعقلية إدارة الأعمال بعدد من الصور، فإن مجتمع الأعمال قد زاد شعوره بعدم الرضا، ولم تتغير شكواه من النظام التعليمى منذ عام ١٩٢٧.

إن هذا التفكير بمعايير العصر الصناعى الذى ينظر للأطفال على أنهم سلع هو أساس التحدى التعليمى الذى نواجهه.

فى العصر الصناعى، كان يتم التعامل مع الناس على أنهم أشياء.. ضروريون، ولكنهم قابلون للمبادلة، حيث من الممكن تحريك "وحدات العمال" وتغييرها ببساطة عندما يتم استهلاكهم. وكان كل ما يحتاج إليه أسلوب العمل فى العصر الصناعى هو مجرد جسم قوى للقيام بالعمل؛ لذلك لم يكن يهتم كثيرًا بعقل أو قلب أو روح هذا الجسم، إن سيطرة النموذج التعليمى بعقلية العصر الصناعى تعيق تحرير القدرات الإنسانية، ولا تنجح فى اقتصاديات عصر المعرفة.

أعرف امرأة قضت معظم سنوات رشدها فى السجن. ورغم أنها مدمنة للشراب والمخدرات، فقد كانت طالبة جامعية واعدة، وابنة لأب مسئول كبير فى التعليم. وكانت

1 "The School Executive," *American Educational Digest* 47 (1927): 205.

قد حاربت بنبل على مدار العديد من السنوات لتتغلب على مشاكلها المضنية. وفى ذات يوم قالت إن السجن أشبه كثيرًا بالمدرسة من حيث الفصول، والجداول، والنظام الصارم، والوقوف الدائم فى طوابير. وكان أكثر ما لفت نظرها فى مقارنة السجن بالمدرسة وجود المراقبة الدائمة، ومعرفتها أن هناك من يراقبها طوال الوقت.

فى عام ١٧٨٥ ، اقترح الفيلسوف "جيرمى بنتام" نوعًا جديدًا من السجون أطلق عليه "السجن الدائرى المراقَب" – وهو مبنى مبتكر يمكن للسجانين فيه مراقبة كل السجناء فى ذات الوقت. وقد اعتبر الفيلسوف المعاصر "ميشيل فوكو" أن "السجن الدائرى المراقَب" نموذج لـ "المراقبة المجتمعية" المعاصرة، والتى نعيش فيها فى ظل حالة من المراقبة الدائمة. ألق نظرة واحدة على فصل دراسى فى مدرسة، أو "مربع الموظف" فى إحدى الشركات الكبرى، وسترى ما كان "فوكو" يقصده: المدارس والشركات تشبه السجن الدائرى المراقَب، حيث كان "فوكو" يرى أن مراقبة الناس تزداد باطراد، ويقل فى المقابل احترام تفردهم وخصوصياتهم. يقوم أسلوب الثواب والعقاب على مدى إجادتنا للصمت واتباعنا للتعليمات، وليس على كيفية تطوعنا بتقديم ما لدينا من مواهب متفردة كنوع من الإسهام، وعندما نعلم الناس أن يقودهم غيرهم، بدلًا من أن يكونوا قادة، فإن هذا يكون له تأثير سلبى على المجتمع والفرص الممكنة فيه.

إن العقلية التى تشبه عقلية السجان – والتى تميز بها العصر الصناعى – تسيطر علينا أثناء سنوات تعلمنا، ولكنها تؤثر على حياتنا بالكامل وعلى مجتمعنا، حيث تُوجِد لدينا سوء تأويل خطيرًا لمعنى الحياة، فنعتبر أنفسنا كما لو كنا نملة عاملة سلبية فى مستعمرة نمل كبرى. لقد اعتاد الكثيرون منا فى طفولتهم أن يقال لهم ما ينبغى عليهم أن يفعلوه، وأن يجدوا وظيفة مناسبة كراشدين، وأن يتقاعدوا عن العمل فى حياة من الراحة عديمة المعنى عندما تتقدم بهم السن. إننا نتلقى التدريب على أن نصبح ضحايا دون أن نشعر بذلك. وإذا لم نستجب جيدًا فى المدرسة، فنحن إما لا شىء أو لسنا بشرًا. وإذا فقدنا وظيفة، فنحن نفقد هوياتنا، وفى النهاية، فإن بمقدورنا أن نصبح مهيئين على الاعتمادية، حيث نجد شخصًا يهتم بأمرنا إذا استطعنا، أو نتهم الآخرين إذا لم نستطع إيجاد مثل هذا الشخص.

يواجه الآباء صراعات من نوع خاص فى ظل هذا النظام التعليمى الذى يعمل بعقلية العصر الصناعى، حيث يؤيده بعضهم، ويرفضه بعضهم، ويتحمله بعضهم على مضض؛ فعلى أحد الجوانب نجد أطفالًا حياتهم مليئة ببرامج تعليمية وتدريبية لدرجة لا يتعلمون معها أبدًا كيف يقررون بأنفسهم أن يعيشوا حياتهم، وهؤلاء الأطفال يدفعهم آباؤهم للإنجاز بدون أن يساعدوهم على التمييز بين الفوز فى المنافسات، وتقديم إسهام

ذى مغـزى فى الحياة. وعلى الجانـب الآخر، نجد أطفالاً يعانون اضطـراب نقص الانتباه للوالديـن، وهـم أولئك الأطفـال الذين لا يبالـون بأى شـىء لأن آباءهم لا يبالـون بشىء؛ لذلـك السبب لا يكملـون دراستهم، وهـؤلاء الطلبة يشكلون فى النهاية حـوالى ثلث الطلبة الأمريكيـين. وهنا يستمر الوسَـط العظيم على أمل الوصول للأفضل، وقلائل من الآباء من لديهـم ما يكفى مـن ذكاء ليدركوا أن النظام التعليمى يُعد أبناءهـم ليعيشوا حياة معتمدة على غيرهم.

وطالما ظل التعليم يعنى تدريب الأطفال على أن يكونوا معتمدين، وكيف يكونون تابعين جيدين؛ فإننا لن نستفيد أبدًا من الإمكانات التى يجلبها كل طفل إلى هذا العالم. وفى حين يواصل المجادلون العظام قطع أوراق شجرة التعليم العليلة، ويتصارعون بشأن أفضل الطرق للحفاظ على التعليم بنموذج العصر الصناعى، فإن الجذور السرطانية لهذا النوع من التعليم تواصل النمو دون أن يلحظها أحد.

## العمل الذى ينبغى أداؤه

عندما قابلت الرئيس الأمريكى منذ عدة سنوات سألنى عن رأيى فى أكبر تحد يواجه التعليم العالى فى الولايات المتحدة، فقلت شيئًا بمعنى: "إيجاد شراكات بين الأساتذة والآباء والمجتمع حتى نستفيد من قدرات كل الطلبة ونعلمهم أن يكونوا القادة فى حياتهم لا أن يقود غيرهم حياتهم".

سيكون هذا تغيرًا تحوليًا هائلًا فى التعليم وليس تغيرًا إجرائيًا. فى ظل التفكير بنموذج البديلين، يتجادل كل المتحاورين العظام بصورة لا نهائية حول المسألة الإجرائية عن أفضل طريقة لـ "إنتاج المنتَج"، وهل تتم من خلال إعادة الهيكلة الدائمة للنظام العام أم من خلال معايير الكفاءة فى السوق، أو من خلال اتباع منهج فنى أم منهج إنسانى، أو من خلال التعليم عبر الإنترنت أم التعليم فى الفصول التعليمية التقليدية، أو من خلال زيادة الامتحانات، أم تقليلها.

ومع ذلك، فليس هدف التعليم "إنتاج المنتَج" بأية صورة من الصور؛ فالأطفال ليسوا مواد خام يتم تحويلها إلى منتجات وإدخالها السوق؛ لأن كل طفل يجلب إلى هذا العالم مواهب متميزة، وقدرة على اختيار كيفية استخدام وتوظيف هذه المواهب، وتتمثل مهمة التعليم فى مساعدة كل طفل على النجاح فى تحقيق أقصى استفادة من قدراته.

يعتقد صديقى البروفيسور "كلايتون كريستنسن" – الأستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد أن المدارس تؤدى مهمة غير مهمتها منذ زمن طويل، ويفضل أن يعتبر الطلبة مقاولين مستقلين يستعينون بالنظام التعليمى ليؤدى لهم مهمة محددة. وما هذه المهمة؟

*من المهم للغاية أن نفهم الوظيفة التى يستأجر الناس المدارس لتؤديها لهم. لماذا لا يحظى الطلبة بالتحفيز؟ إن معدلات التسرب من التعليم، ونسبة التغيب عن المدارس سواء فى المدن أو الأرياف، وتلك النظرات التى تنطوى على التحدى أو تنم عن الملل على وجوه الطلبة الذين يحضرون للمدرسة – كلها إشارات نعرفها جميعًا. ما الوظيفة التى يريد الناس من المدرسة أداءها؟*

*يريد الطلبة – وكذلك المدرسون – أن يشعروا بأنهم ناجحون كل يوم! هذه هى المهمة التى يريدونها أن تُؤدى؛ لذلك يستأجرون المدرسة لأداء هذه المهمة، أو ربما استأجروا مجموعة من الأشخاص لفعل هذا، أو ربما استأجروا سيارة للتسكع بها ليبدوا ناجحين. إن كل ما تتنافس عليه المدارس هو نقيض كل ما يُشعر الطالب الشاب بأنه ناجح.*

*إن مدارسنا مصممة بحيث تجعل معظم الطلبة يشعرون بأنهم فاشلون، وعندما ندرك هذا فإننا نستطيع أن نبدأ التفكير بطريقة مختلفة تمامًا لمساعدة الطلبة على أن يشعروا بالنجاح*[1].

إذا لم تؤدِّ المدارس مهمتها فى مساعدة الطلبة على الشعور بأنهم ناجحون كل يوم، فربما وجدوا وسائل أخرى تشعرهم بهذا النجاح. وإذا أجبر الطلبة على الإذعان، فسوف يفعلون كل ما يفعله العميل غير الراضى عما يحصل عليه من منتج؛ فإما أن يخضع وهو يشعر بالاستياء، أو أن يجد طريقة لمعارضة النظام، وسيبحث عن نوع آخر من أنواع النجاح، والذى ربما تمثل فى اللازمة المألوفة لدى المراهقين: "لا يهم، وأنا لا أبالى، ولا يفرق الأمر بالنسبة لى"، وكلها عبارات تحاول بيأس التمسك بآخر جزء من هوية ممزقة، وتعبر عن آخر خط دفاعى ضد الفشل.

## التعليم بأسلوب البديل الثالث

يقوم البديل الثالث فى التعليم على تعليم الطالب كيف يصبح قائدًا.

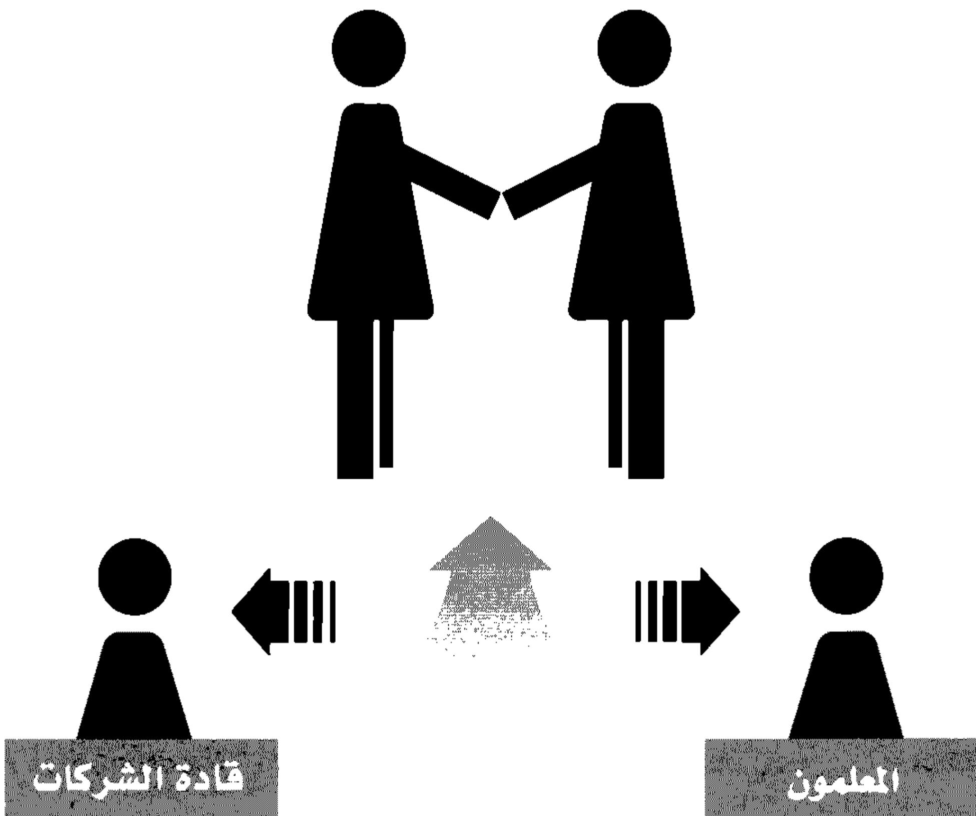
---

1 Sue Dathe-Douglass, "Interview with Clayton Christensen," *FranklinCovey Facilit - tor Academy,* March 2011.

ودعونى أوضح بسرعة هنا أننى لا أعتبر "القائد" هو ذلك الفرد من بين القلائل الذين تنتهى بهم الحال فى مواقع القيادة. لقد اعتدنا على الاعتقاد بأن القادة هم من يحملون ألقابًا مثل الرئيس التنفيذى أو الرئيس، ولكن هذه الرؤية للقيادة من مخلفات العصر الصناعى، وقد تجاوزنا هذا النوع من التفكير القائم على هرمية السلطة منذ زمن بعيد. القيادة التى أتحدث عنها هنا هى قدرة الفرد على قيادة حياته، وأن يكون قائدًا وسط أصدقائه، وفى عائلته – أى أن يكون القوة الفاعلة والمبدعة فى عالمه.

يعرف القادة الحقيقيون النجاح الدائم ويحققونه من خلال تطوير شخصياتهم وكفاءاتهم، وسلوكهم وفقًا للمبادئ، ولا ينتظرون غيرهم ليعرف لهم معنى النجاح. ولأن هؤلاء القادة يعتبرون أنفسهم ذوى مواهب متفردة؛ فإنهم ينافسون أنفسهم وليس غيرهم. وإذا عبرنا عن هذا بلغة الاقتصاد، فسنقول: إنهم وحدهم المسئولون عما يقدمون؛ لذلك يستطيعون المزايدة على مواهبهم لأعلى مزايد، وهؤلاء القادة يخلقون مستقبلهم. وربما لم يستطع هؤلاء القادة التحقيق الكامل لأحد أهدافهم بسبب عنصر الوقت أو الظروف المحيطة، ومع ذلك فإنهم لا يفشلون أبدًا.

## البديل الثالث



وإذا أردنا أن نعلم طفلًا حتى يصبح واحدًا من أمثال هؤلاء القادة؛ فعلينا أن نعرف أن النجاح ينبع من الداخل للخارج وليس من الخارج للداخل، حيث لا يأتى من الخارج إلا نوع محدود وثانوى من النجاح، والذى يتمثل فى إثابات مثل الدرجات الدراسية الجيدة، والشهرة الأكاديمية السيئة على المدى القصير، والمال الكثير أو اللقب العلمى الجذاب على المدى البعيد. ويتصارع الناس على هذه الصور المحدودة للنجاح. ومع ذلك فمن داخل الإنسان يأتى النجاح الأساسى وهو شعور المرء بالرضا عن نفسه، واكتشافه لما يجيده، وإثابات احترام نفسه واحترام الآخرين، وشعوره العميق بالرضا الناتج عن تقديمه إسهامات متفردة وإبداعية، والخدمة الصادقة للآخرين. إن هذه الإثابات الأكثر ثراء ممكنة للجميع، فليس هناك تنافس عليها رغم أنها بحكم طبيعتها غالبًا ما تصحبها الصور الثانوية للنجاح.

ويجد بعض الأطفال طريقهم الخاص إلى هذا البديل الثالث لامتلاكهم الفطرى لهذا النوع من القوة الداخلية الأساسية. كانت "أورى أوكولوه" – وهى محامية، وتنفيذية فى شركة جوجل – قد شقت طريقها من حياة صعبة فى كينيا وصولًا إلى كلية القانون بجامعة هارفارد لتساعد على قيادة عملية إصلاح سياسى فى أفريقيا، وقد أوضحت "أورى" مدى عزمها على تحطيم السجن العقلى لنموذج التعليم فى ثقافتها فقالت:

*لم يستطع والداى مطلقًا ادخار أية أموال؛ لأنهما كانا يعيلان إخوتى، وأبناء عمومتى، ووالديهما. وكانت الحياة على المحك دائمًا. فى كينيا يأخذ الطلبة اختبار قبول قبل أن يلتحقوا بالمدارس الثانوية، وهو ما كنت أحلم به، ولكننى لم أنجح فى هذا الاختبار بسبب أن مجموع درجاتى ينقص درجة واحدة، فشعرت بإحباط كبير.*

*وعندئذ قال أبى: "لنحاول أن نتحدث مع مديرة المدرسة. إنها درجة واحدة فقط، وربما سمحوا لك بالالتحاق بالمدرسة إذا كانت بها أماكن شاغرة". ذهبنا للمدرسة، ولكن لأننا لم نكن أغنياء أو لدينا وضع اجتماعى، ولأن لقب عائلة أبى لم يكن من بين العائلات الشهيرة، فقد تعاملوا معنا باستهانة، حيث سمعت مديرة المدرسة تقول له: "من تظن نفسك؟ لا بد أنك تمزح إذا كنت تعتقد أن ابنتك من الممكن أن تلتحق بمدرستنا".*

*كنت فى مدرسة إعدادية وكان من بين زملائى بها أبناء وبنات سياسيين كانت درجاتهم أقل بكثير من درجاتى ولكنهم التحقوا بالمدرسة الثانوية. ليس هناك شىء أسوأ من أن يرى الإنسان والده يتعرض للإهانة أمام عينيه. انصرفنا من عند المديرة، فأقسمت لنفسى على أننى "لن أتوسل أبدًا للحصول على أى شىء فى حياتى"، وبعد ذلك بأسبوعين، استدعتنى إدارة المدرسة، وقالوا: "أوه، يمكنك الالتحاق بالمدرسة الآن"، فقلت لهم: "انسوا هذا الأمر".*[1]

1 "Ory Okolloh on Becoming an Activist," *TED.com,* June 2007, http://www.ted.com/index.php/talks/ory_okolloh_on_becoming_an_activist.html.

كان من الممكن أن تخضع "أورى" للنظام، ولكنها تولت السيطرة عليه وجعلته يعمل لصالحها. إنها قائد بالمعنى الأساسى للكلمة؛ لأنها لم تسمح لمجتمعها الذى تسوده عقلية الندرة بأن يحدد لها معنى النجاح. وحتى تساعد غيرها على الهروب من سجون العقل حول العالم، فقد أصبحت رائدة فى جمع الأخبار عن الجماعات المهمشة، وهى العملية المهمة لحركة الديمقراطية فى الدول النامية بأفريقيا والشرق الأوسط. وقد نشرت معلومات عن مناطق الصراعات على شبكات التواصل الاجتماعى، ووسائل الإعلام حتى يستطيع الجرحى والذين يتعرضون للمعاملة الوحشية أن يحصلوا على المساعدة بسرعة.

وفى رأيى أن أهم أهداف التعليم هو إيجاد أمثال "أورى أوكولوه" – أى قادة لديهم القدرة على تغيير العالم المحيط بهم. وليست العبرة بكبر حجم هذا العالم أو صغره، وسواء كان هذا العالم عائلة واحدة أو حيًّا سكنيًّا، أو مدينة، أو دولة، أو حتى العالم بأسره.

حكى لى "مايك فريتس" – وهو مدير مدرسة جوزيف ويلش الابتدائية بمدينة رد دير بمقاطعة ألبرتا فى كندا – عن أحد التلاميذ فى مدرسته الذى تلقى التعليم ليصبح واحدًا من القادة فى حياته، ولأن *"مايك" كان قد تبنى أسلوب قيادة "القائد بداخلى "The Leader in Me (وهو اسم كتاب من تأليفنا، وعنوان مقال سنشرحه لاحقًا فى الكتاب الذى بين يديك)* فى مدرسته، حيث كان يعلم التلاميذ فى مدرسته أنهم هم القادة فى حياتهم، ويقويهم بأن يفوضهم بالقيام بأدوار القيادة فى المدرسة، وتبنى لغة قيادية مشتركة، وعقد المناسبات القيادية، والكثير غير ذلك. وكان المشرف على "مايك" يطلب من كل مديرى المدارس كل عامين أن يعدوا عرضًا تقديميًّا ليقدموه للإدارة التعليمية وكبار المديرين فيها عما يفعلونه فى مدارسهم. وعادة ما كان "مايك" يفعل هذا بمساعدة أفراد آخرين فى الإدارة، ولكنه بعد أن بدأ يروج للقيادة بين تلاميذه، فقد قرر أن يقوم التلاميذ بهذا العرض التقديمى.

تطوع الكثير من التلاميذ لهذا العرض التقديمى – بمن فيهم "رايلى" – وكان تلميذًا فى الصف الثالث يعانى درجة من درجات التوحد. وكان "رايلى " قد تعلم العادة الثامنة (أوجِد صوتك)، وأخبر مدير مدرسته "مايك" بأن هذه هى الطريقة التى يريد من خلالها أن يجد صوته. قام الفريق الإدارى فى المدرسة بتقديم الدعم المخلص الحار للأطفال فى تقديم العرض التقديمى وشعروا بفخر من مشاركة "رايلى" فيه.

وجاء اليوم المشهود، ووصل "مايك" و"رايلى" والأطفال الآخرون إلى مكتب المشرف لتقديم العرض التقديمى. ومن جانبه، كان "رايلى" قد استعد للعرض التقديمى؛ فقدم صورة كبيرة للمخ بها نقاط زرقاء وأخرى حمراء وأخرى سوداء ثم رفع الصورة، وأوضح أنه مصاب بالتوحد وأن مخه مختلف عن أمخاخ الآخرين. وقال "رايلى" إن المواضع الحمراء على صورة المخ تشير إلى انفعال الغضب، وتشير المواضع السوداء إلى الإحباط، وتشير

المواضع الزرقاء إلى الهدوء. ثم أوضح أن هناك الكثيرين من الأطفال مثله فى الإدارة التعليمية وأن الإدارة التعليمية ينبغى أن تدرك احتياجاتهم الخاصة. وفى النهاية، تلقى "رايلى" ترحيبًا حماسيًا، بل إن الكثيرين من أفراد الإدارة التعليمية بكوا بعد سماعهم عرضه التقديمى.

وفى المدرسة فى اليوم التالى، وجد "مايك" أنه من المثير أن يظهر "رايلى" مرتديًا قميصًا بياقة مقفولة ورابطة عنق، بل إن "رايلى" ظل يرتدى رابطة العنق يوميًا على مدار عدة أسابيع تالية. وفى النهاية ذهب "مايك" إلى والدة "رايلى"، وسألها بفضول: "ماذا حدث لـ "رايلى"؟ إنه يرتدى رابطة عنق يوميًا منذ أسابيع"، فقالت له: "قبل أن يلتحق "رايلى" بمدرستكم، كان يستيقظ من نومه كل يوم ويقول:"لا أريد الذهاب للمدرسة اليوم يا أمى؛ فأنا غبى، ولا أريد أن أبدو غبيًا أو أشعر بأننى غبى". ولكنه منذ أن التحق بمدرستكم ازدهر، حيث تقولون له يوميًا إنه قائد وإنه يتمتع بمواهب. وبعد أن ألقى ذلك العرض التقديمى أمام أعضاء الإدارة التعليمية، شعر بالفخر بنفسه، حيث قال لى عند عودته فى ذلك اليوم: "أمى، أريد أن أرتدى رابطة عنق؛ لأن الأشخاص المهمين يرتدون رابطات عنق!".

وأثناء كتابة هذه السطور، مر على "رايلى" أكثر من عام ولا يزال يتطوع لأداء الكثير من المهام القيادية ويخطط للالتحاق بالجامعة، ولا يزال يرتدى رابطة عنق كل بضعة أيام.

إن الهدف الأساسى للتعليم – أن يصبح "رايلى" قائدًا – يتحقق الآن فى حياته[1]. ولا شك أن للتعليم أهدافًا ثانوية أيضًا مثل تشكيل أسلوب التفكير، وتثقيف المواطنين وتعليم المهارات التى نحتاج إليها لتحقيق اقتصاد الرفاهية. وأنا أحب جدًّا الهدف الذى اقترحه "كلايتون كريستنسن" للتعليم، والمتمثل فى: "زيادة فهم فكرة اختلاف الناس فى رؤيتهم للأمور، وأن هذه الاختلافات تستحق الاحترام وليس الاضطهاد"[2]. ومع ذلك، فإن مساعدة كل طالب على أن يصبح قائدًا هى الهدف الملهم والأساسى للتعليم، وهو هدف أساسى لأن نجاح الأهداف الثانوية للتعليم يعتمد عليه. إننا جميعًا نعرف أناسًا لديهم مهارات رائعة، ولكنهم يفتقرون لمواصفات الشخصية الجيدة القويمة، وبذلك فقد يصبحون مدمرين حقًا.

---

1 http://www.The3rdAlternative.com. :إذا أردت مشاهدة فيديو مؤثر لـ "رايلى"، فزر موقعنا

2 Clayton M. Christensen et al., *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns* (New York: McGraw–Hill Professional, 2010), n.p.

ذات مرة عملت مع زميل فى العمل أنيق وموهوب ولديه العديد من الدرجات الجامعية، وبالإضافة لذلك فقد كان ينتمى لأسرة رائعة. وبينما كان يعمل أستاذًا جامعيًا ومديرًا لتعليم الدراسات الإنسانية فى إحدى الولايات الأمريكية، أسس شركة خاصة، واستطاع أن يحقق نجاحًا هائلاً لتلك الشركة بفضل حدة ذكائه. ومع ذلك فلم تكن تلك الصور الثانوية للنجاح تعتمد على نجاح أساسى لديه. إن الغطرسة وإدمان الشراب مزيج مدمر، وفى حالة هذا الزميل لم تسلم حياته الزوجية ولا عمله من هذا المزيج المدمر.

وكما يتضح من خلال التجربة المأساوية لهذا الزميل، فإنه لا بد من تعليم قلب وروح كل طفل بالإضافة لتعليم عقله إذا كان الهدف هو النجاح الأساسى، وهذا شىء نعرفه جميعًا من داخلنا ويعرفه معظم الآباء، وإذا كان سيتم أداؤه فلا بد أن يقوم به أناس ذوو عقليات متشابهة.

## "إن هذا ممكن!"

وثمة تذمر دائم فى الجدل العظيم بشأن التعليم، وهو أن المجتمع السيئ لا يمكن أن يتوقع أن تكون مدارسه ممتازة. لا شك أن الكثير من المدارس تؤدى عملها بصعوبة فى الأحياء التى تعانى مشاكل تعج بالجرائم والأمراض. وبالنسبة لمدارس أخرى، فقد يبدو الظاهر جيدًا، ولكن الطلبة يعانون من داخلهم، حيث يدمن الكثيرون منهم المخدرات، وألعاب الحاسوب والفيديو، وغير ذلك من صور الهروب من السخافات فى مجتمعنا. إن كل هذه الأعذار حقيقية، ولكنها ليست إلا أعذارًا.

إن المدارس الممتازة تستطيع النجاح، بل تنجح فعلًا حتى فى أسوأ الظروف. وكان من بين من يعتقدون هذا شخصية متميزة تفكر بأسلوب البديل الثالث، وكان اسمها "ويندى كوب" – وهى مؤسسة جمعية تعليم أمريكا Teach for America، وهى المؤسسة التى تستعين بعدد من أفضل طلبة الجامعة للقيام بمهام التدريس فى عدد من المدارس التى تواجه صعوبات لفترة محدودة. وقد اندهشت "ويندى" مما توصلت إليه، حيث قالت: "ليس من الضرورى أن نصلح المجتمع، ولا حتى العائلات حتى نصلح التعليم، بل العكس هو الصحيح، فالآباء محدودو الدخول يتحينون لأبنائهم الفرص التعليمية التى من شأنها كسر دائرة الفقر الذى يعانونه. إن التدريس الناجح فى المدارس التى تعانى صعوبات هو دليل قوى على شعور الذين يمارسون التدريس بها بشغف بروح القيادة"[1].

---

1 Cited in George F. Will, " 'Teach for America' Transforming Education," *Washington Post*, February 26, 2011.

و"ريتشارد إسبارزا" من هؤلاء القادة الذين يمارسون التدريس بشغف، فعندما تولى إدارة مدرسة جرانجر الثانوية فى ياكيما فالى بواشنطن، لم يكن الموقف يوحى بالأمل، حيث كان معظم طلبة المدرسة أبناء لعمال زراعيين غير متعلمين، ولم يكن لدى الطلبة آمال كبيرة للخروج من دائرة الفقر، وكانت الإحصائيات قاتمة:

- ٢٠٪ فقط من الطلبة يستطيعون القراءة وفقًا للمعايير التى تضعها الولاية
- ١١٪ فقط من الطلبة يستطيعون الكتابة وفقًا للمعايير التى تضعها الولاية
- ٤٪ فقط من الطلبة يستطيعون الحساب وفقًا للمعايير التى تضعها الولاية

وكان "إسبارزا" نفسه ينتمى لخلفية مثل خلفيات هؤلاء الطلبة، ولكنه كان يعرف أنه لم يكن كما كان الآخرون وغيره من الشباب يصفونه بأنه "لا يقل غباء عن كومة من الصخور"، وأنه لا يستطيع التعلم، وقد أثبت لنفسه ولغيره من زملائه أنه ليس كذلك بأن تخرج فى الجامعة واشتغل مدرسًا صاحب رسالة، وهى: الحرص على أن يرى كل الطلبة أنفسهم كما هم فى حقيقتهم. وكان فى دوره الجديد كمدير للمدرسة يعتبر أن مهمته هى تغيير توقعات هؤلاء الطلبة، وكانت معايير النجاح واضحة بالنسبة له وقابلة للقياس: "أتوقع أن ينجح كل الطلبة، وأعتقد أنهم يستطيعون النجاح، وأتوقع أن يعتقد كل المدرسين فى المدرسة هذا نفسه، وهدفى هو أن أعدل المنحنى الجرسى لنسب تعليم هؤلاء الطلبة الذى لا أرى له مبررًا؛ فكل الطلبة فى المدرسة لديهم القدرة على ذلك".

كانت العقبات التى تعترض تحقيق هذا الهدف هائلة بكل تأكيد، فقد ظل "إسبارزا" على مدار عامين يقول "ليس أمامى إلا الكفاح". وكان تسعة طلبة من بين كل عشرة فى تلك المدرسة ينتمون لجماعات أقلية؛ لذلك لم يكن الطلبة وآباؤهم فقط من يشعرون بعدم الأمل، بل كان المدرسون أيضًا يشعرون بهذا. وكانت العصابات منتشرة بين هؤلاء الطلبة، وجدران المدرسة مليئة بالرسومات والكتابات، وكانت الشرطة تحرس زوار مباريات كرة السلة التى يلعب فيها هؤلاء الطلبة. كان من الواضح أن على "إسبارزا" أن يغير ما يعتقده جميع من فى المدرسة عن معنى النجاح، وأن يساعد كل طالب على أن يجد القائد بداخله.

ولكنه لم يكن يعرف كيف يفعل هذا، ولم تكن لديه نماذج توجهه لتحقيق هذا الهدف. كيف يمكن تحويل مدرسة ثانوية سيئة الأداء إلى مدرسة ثانوية متميزة؟ كان "إسبارزا" يقول: "لو كان لدىَّ إطار عمل أسير عليه؛ لسارت الأمور بسلاسة". وعندما وجد نفسه مضطرًا للابتكار، حوَّل المدرسة إلى مسرح مسحور من البحث والتجريب.

وتمثلت أولى محاولاته فى إزالة الرسوم والكتابات من فوق جدران المدرسة، حيث كان لا بد من اختفاء رموز قوة العصابات؛ لذلك طلب من كل أمناء المدرسة طلاء كل الجدران

التى تحمل رسومًا وكتابات، بل أيضًا حمل بنفسه علبة لرش الطلاء وبدأ استخدامها بصورة مستمرة. وبعد عامين من هذه المحاولات، شعر فنانو رسوم وكتابات الجدران من الطلبة بالإحباط، وظلت المدرسة نظيفة. وفى الوقت نفسه، حظر بحسم ارتداء الطلبة لكل الملابس أو الإشارات التى ترمز للعصابات أو تشير إليها.

إن دعم الوالدين ومشاركتهما هو أساس النجاح فى أية مدرسة، ومع ذلك فلم يكن من يهتمون من أولياء أمور طلبة مدرسة جرانجر الثانوية بحضور اجتماعات المدرسين إلا حوالى عشرة بالمائة منهم؛ فأعلن "إسبارزا": "إذا لم يحضروا هم إلينا، فسنذهب نحن لهم". ورتب للمدرسين أن يزوروا عائلات كل الطلبة ليتحدثوا معهم بصراحة عن مستوى التقدم الذى يحرزه أبناؤهم. وكان الهدف من هذه المحاولات هو إقناع أولياء الأمور بأنهم جزء من المدرسة وأن يشاركوا فى اجتماعات المدرسين.

لم يكن بعض المدرسين يرغب فى القيام بهذه الزيارات العائلية؛ لذلك خطب فيهم "إسبارزا": "أنتم مدرسون عظام، ولديكم فلسفة مختلفة عن فلسفتى، وسيسرنى أن أكتب لكم خطابات تزكية للعمل فى مدرسة أخرى". وقد ترك بعض المدرسين المدرسة. (وأذكر هنا أن بعض المدرسين من ذوى الأصول اليابانية بدءوا يركبون دراجاتهم، ويجوبون بها الشوارع فى زيارات لأولياء أمور طلبة المدرسة فى بيوتهم، وأنهم كانوا يستمرون فى هذا أحيانًا حتى وقت متأخر من الليل، ولكنهم استطاعوا مزج قوة المدرسة مع قوة البيت، وهذا نموذج رائع).

وبعد بضع سنوات من هذا الجهد، ظهر مردوده، حيث أصبحت نسبة حضور أولياء الأمور اجتماعات المدرسين ١٠٠٪ فى النهاية، وهى الاجتماعات التى كان يديرها الطلبة أنفسهم وليس المدرسين، حيث أصبح الطلبة يراجعون مدى التقدم الذى أحرزوه، ومتطلبات تخرجهم فى المدرسة، ودرجاتهم الدراسية، ومستويات القراءة لديهم، وخططهم للالتحاق بالجامعة. وكان هدف هذه الاجتماعات التأكد من أن الجميع – من طلبة، وأولياء أمور، ومدرسين – على التوجه نفسه ولديهم المعلومات نفسها. يقول "إسبارزا": "سألنى الناس كثيرًا عن كيفية جعل نسبة حضور أولياء أمور الطلبة اجتماعات المدرسين ١٠٠٪، والإجابة بسيطة، وهى: حضور أب واحد جديد فى كل اجتماع"[1].

وكان "إسبارزا" يؤمن أيضًا بضرورة "تخصيص" التعليم ليضمن وضع خطة نجاح متفردة لكل طالب ووجود ناصح له. وكانت الفكرة قائمة على أن يكون لكل طالب مدرس موجه ناصح مسئول عن التقدم الذى يحرزه يوميًا. ومع ذلك، فلم يكن مدرس معين يستطيع

1 "A Second Set of Parents: Advisory Groups and Student Achievement at Granger High," LearningFirst.org, February 2008, http://www.learningfirst.org/second-set-parents-advisory-groups-and-student-achievement-granger-high.

أن يقابل ١٥٠ طالبًا يوميًّا بصورة شخصية؛ لذلك قسموا الطلبة إلى مجموعات من عشرين طالبًا، وأوكلوا لكل مجموعة مدرسًا ناصحًا لها. ومرة أخرى، أبدى أحد المدرسين عدم رغبته فى القيام بهذا الدور، وأنه ليس "إخصائيًّا اجتماعيًّا"، فألقى عليه "إسبارزا" (خطبته السابقة).

وقد أثبت نظام جماعات الطلبة التى تتلقى الاستشارة والنصح أنه ذو أثر تحويلى، حيث قال "بول شارتراند" – المدير الذى خلف "إسبارزا" فى إدارة المدرسة:

*كان كل طالب يعبر عن رأيه، وكان لديه مدرس يوجهه ويهتم به، وكان الطلبة يعرفون أن هناك دائمًا شخصًا يستطيعون اللجوء إليه والوثوق به.. شخصًا يراهم، ويحييهم، ويرحب بهم فى ود. وكان التخصص أساس ذلك النجاح؛ فكان كل طالب من هؤلاء الطلبة يعرف أنه مسئول، فعندما يتغيب عن المدرسة سيتصل المدرس المستشار ببيته، أو حتى يزور بيته ليعرف ما يحدث له وكيف يمكنه مساعدته*[1].

وقد استخدم "إسبارزا" كل الأدوات التى استطاع التفكير فيها لتحفيز الطلبة. ورغم أنه يعرف أن المال ليس الدافع الوحيد للتميز، فقد كان يملأ حقيبته بصور ضوئية لأوراق نقدية بقيمة العشرين دولارًا بلغ مجموعها ٤٢٠ ألف دولار، وهو تقريبًا المبلغ الذى سيخسره كل طالب على مدار حياته العملية إذا لم يتخرج فى المدرسة الثانوية، وكان "إسبارزا" يضع هذا المال الرمزى فى كل "اجتماعات لوحة الشرف" الكثيرة التى كان يعقدها فى المدرسة على المنصة أمام الطلبة، وبجوارها صورة كبيرة لثلاثة طرق للحياة: طريق للإنجاز المرتفع لمن يحرزون درجات مرتفعة، وطريق للإنجاز المتوسط، وطريق للإنجاز الضعيف. وكان يواجه الطلبة بالواقع: "إن التعليم هو فرصتكم الوحيدة، ما لم تكونوا أقارب لشخص فى غاية الثراء". ثم كان يعطى كل طالب يُدرج اسمه على لوحة الشرف شهادة وقميصًا رياضيًّا مكتوبًا عليه: "ليس هناك مجد لمن لا يحرز درجات مرتفعة"، ثم يستأذن منهم للذهاب إلى مقصف المدرسة ليحصل على آيس كريم[2].

وكان التغيب عن المدرسة من بين المشاكل الكبرى بها، حيث كان طلبة مدرسة جرانجر معتادين على التغيب، فمارس "إسبارزا" عملية عصف ذهنى توصل من خلالها إلى تعليق لوحة كبيرة فى البهو الرئيسى للمدرسة توضح قدر الوقت الذى "يدين" به الطالب المتغيب للمدرسة. وفى مقابل هذا الدين فى الوقت، كان على الطلبة أن "يردوا دَين" هذا الوقت

---

1 Claus von Zastrow, "Taking Things Personally: Principal Paul Chartrand Speaks about His School's Turnaround," LearningFirst.org, August 31, 2009, http://www.learning-first.org/visionaries/PaulChartrand.

2 Linda Shaw, "WASL Is Inspiration, Frustration," *Seattle Times*, May 8, 2006.

بحضورهم جلسات تعليمية إما قبل ساعات الدراسة أو بعدها. وعلى مدار عامين قلت نسبة غياب الطلبة بمعدل الثلث.

والأهم من كل شيء، أن "إسبارزا" كان عازمًا على ضمان النجاح الدراسى لكل طالب؛ لذلك وضع "قاعدة عدم الفشل". وكان المستشارون يحضرون دون تنبيه للطلبة الذين يعانون صعوبات فى التعليم ويقدمون لهم النصح يوميًا فى مواضع الضعف لديهم. وكان الطلبة يلقون التشجيع على أخذ امتحانات ثم إعادة أخذها، وممارسة الألغاز والأحاجى حتى يحصلوا على تقدير مقبول أو التقديرات الأعلى منه. لم يكن مسموحًا لأى طالب بأن ينحدر إلى الرسوب.

عندما تولى "ريتشارد إسبارزا" إدارة مدرسة جرانجر الثانوية، كانت نسبة التخرج فى المدرسة حوالى ٣٠٪. وبعد خمس سنوات ارتفعت هذه النسبة إلى ٩٠٪، وارتفعت نسبة قراءة الطلبة من ٢٠٪ إلى ٦٠٪ بمعايير القراءة التى تضعها الولاية، وارتفعت نسبة الإنجاز فى الحساب والكتابة بمعدلات مشابهة. وكان الطلبة الذين يدخلون مدرسة جرانجر وهم لا يستطيعون القراءة يغادرون المدرسة مؤهلين للالتحاق بالجامعة. وكان أحد طلبة المدرسة، واسمه "بيدرو" قد التحق بالمدرسة فى الصف التاسع ومستواه مستوى طالب فى الصف الخامس، ولكنه يقول: "لقد ظلت المدرسة تدعمنى، وفى السنة النهائية لى فيها أخذت اختبار قبول متقدمًا فى مادة التاريخ، وحصلت على منحة دراسية فى جامعة سنترال واشنطن". وقد أصبحت قصة "بيدرو" هذه أمرًا شائعًا حاليًا.

لقد أثبتت مقولة "ويندى كوب" صحتها بأن الآباء الفقراء يتحينون لأبنائهم الفرصة لكسر دائرة الفقر. لا تزال نسبة حضور الآباء اجتماعات المدرسين ١٠٠٪ فى مدرسة جرانجر الثانوية حتى الآن، ويقول "تشارتراند" المدير الحالى للمدرسة إن المدرسة تتلقى طلبات كثيرة للقبول بها من الأحياء المحيطة من أولياء أمور من ذوى الدخول المنخفضة ومستويات التعليم المتواضعة يتوسلون لفرصة لدخول أبنائهم المدرسة. ومن الآثار الجانبية الأخرى للتحول الشامل فى مدرسة جرانجر الثانوية الانخفاض الكبير فى معدل الجريمة فى المنطقة، حيث بدأ الجميع يشعرون بالفخر لانتمائهم لهذا المجتمع.

ورغم فخر "إسبارزا" بما أنجزه، فإنه لم يشعر بالرضا قط، حيث يقول: "النجاح بالنسبة لى هو أن أجعل نسبة ١٠٠٪ من الطلبة ينجحون، ولكننى أعرف أن هذا سيحتاج إلى المزيد من الوقت. أنا أشعر فى قلبى بالمثالية، ولكننى أفكر بعقلية واقعية". وتحمل سيارة "إسبارزا" لوحة مكتوبًا عليها "هذا يمكن فعله"[1].

---

1 Interview with Richard Esparza, November 20, 2007; Karin Chenoweth, "Granger High School: Se Puede (It Can Be Done)," in *The Power to Change: High Schools That Help All Students Achieve* (Washington, DC: The Education Trust, November 2005), 17–23.

و"ريتشارد إسبارزا" مثال رائع على المدرس الذى يفكر بعقلية البديل الثالث، حيث كان بمقدور الرجل أن يصبح بيروقراطيًّا آخر ممن يقومون بقضاء الوقت فى العمل فحسب، ويجلس فى مكتبه فى حالة من الإنكار، ويلقى باللوم على المجتمع، أو أولياء الأمور، أو اتحاد المعلمين، أو التشريعات، ويعتبر هذه الأمور المتسبب فى إعاقته عن تحقيق النجاح، أو ربما كان استقال وانضم إلى مجموعة المنتقدين الذين يقولون إن النظام التعليمى بالكامل ينبغى أن نتخلص منه.

لم يفعل شيئًا من هذا، بل اختار بوعى وقصد البديل الثالث، وأن يغير القصة التى كان طرفًا فيها دون أن ينتظر نتيجة الجدل الاجتماعى والاقتصادى والسياسى العظيم بشأن التعليم ليجد حلًا لمشكلة التعليم. لقد قرر أن يعتبر كل طالب موهبة متميزة فى العالم بدلًا من أن يعتبره رقمًا جديدًا يضاف إلى إحصائيات الفشل. لقد محا الصور المشوهة لدى العصابات من الطلبة عن مفهوم النجاح، ودعم صورة جديدة للنجاح الأساسى، وهى: إثابات العمل الجاد، والإصرار، والإنجاز. لقد أدخل الأمل إلى العائلات التى فقدت الأمل، وأصبحت نتائج ذلك تتحدث عن نفسها حيث أصبح تسعة من بين كل عشرة طلاب فى العام الأخير بمدرسة جرانجر الثانوية يتخرجون ويلتحقون بالجامعة أو بمدرسة متخصصة.

ورغم أن "إسبارزا" كان مثل الجميع من حيث إدراكه لأوجه القصور فى النظام التعليمى، فقد أثبت أن المشكلة ليست فى النظام التعليمى، بل فى العقلية التى تقول: "لا أستطيع فعل هذا؛ فهذا صعب جدًّا. إن النظام التعليمى.. اتحاد المدرسين/ المجتمع/ العالم يعمل ضدى. لم تتوافر لنا مطلقًا الأموال أو الموارد، ولن يتعاون معى أحد؛ فليس هناك من يهتم على أية حال". إن هذا النموذج القائم على رد الفعل وانعدام الأمل يصبح نبوءة تحقق نفسها.

ومع ذلك، فقد أظهر "إسبارزا" وفريق العاملين معه أن عالمًا يائسًا يمكن أن تتحقق فيه إنجازات عظيمة بداخل النظام السائد؛ فليس هناك أى نظام يمكن تحقيق النجاح فيه إذا كانت نماذجنا غير صحيحة. وهنا يصبح السؤال الحقيقى هو مدى توافر نموذج التعاون الإبداعى لدينا، وكذلك الروح التى تجعلنا نسأل أنفسنا: "هل لدينا الاستعداد للتوصل لشىء أفضل مما سبق لأى منا التفكير فيه؟ إن هذا ممكن!".

## القائد بداخلى

فى عام ١٩٩٩، كانت مدرسة إيه بى كومز الابتدائية فى مدينة رالى بولاية نورث كارولينا تعانى كمدرسة جاذبة فى الإدارة التعليمية بمقاطعة ويك كاونتى (والمدرسة الجاذبة هى

تلك المدرسة التى تجذب الطلبة من خارج نطاق المنطقة التعليمية التابعة لها لتركيزها على موضوع محدد أو مجموعة مهارات معينة). وكانت سعة المدرسة أكثر من ثمانمائة طالب؛ ومع ذلك فلم يكن مقيدًا بها إلا ثلاثمائة وخمسون طالبًا. وكانت المدرسة ذات أدنى نسبة درجات فى الامتحانات على مستوى المنطقة التعليمية ولم يكن ينجح فى اختبارات نهاية العام بدرجة القبول أو بدرجة أعلى منها إلا ثلثا الطلبة فقط. وكانت المدرسة تفتقر إلى رسالة ورؤية مشتركة، وكانت معنويات المدرسين بها منخفضة. وكانت مبانى المدرسة قذرة، وكان الآباء مستائين. وبالإضافة لذلك، فقد كانت الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمدرسة سيئة، حيث كان طلبة المدرسة يتحدثون ثمانى وعشرين لغة مختلفة، وكان أكثر من ٥٠٪ منهم يعيشون على الإعانات. لذلك، كانت مديرة المدرسة "موريل سمرز" تواجه تحديًا هائلًا.

فى ذلك العام، كانت "سمرز" قد انضمت لأحد عروضى التقديمية بمدينة واشنطن وكنت أحاضر فيها عن العادات السبع للناس الأكثر كفاءة، وهى مجموعة من المبادئ العالمية الخالدة الواضحة بذاتها والسائدة فى كل مجتمع، أو مؤسسة، أو عائلة، أو فرد يتميز بالكفاءة والازدهار. وأثناء فترة الراحة فى محاضرتى تلك، حضرت لى "سمرز" وقدمت لى نفسها، ونظرت فى عينى مباشرة ثم سألتنى: "دكتور "كوفى"، هل تظن أن هذه العادات يمكن تعليمها للأطفال الصغار؟"، فقلت لها: "وإلى أى مدى هم صغار؟"، فقالت: "فى الخامسة من أعمارهم". فكرت فى سؤالها لبرهة ثم قلت لها: "لا أعرف سببًا لعدم إمكانية ذلك. دعينى أعرف هل سبق لك أن جربتها فى مدرستك".

والحق أنها لم تفكر فى هذا الأمر كثيرًا بعد ذلك لمدة، ولكن جاءتها أخبار سيئة، حيث استدعى مكتب الإدارة التعليمية "سمرز" ليخبرها بأن برنامج إدارة كلية كومز سوف يتم إغلاقه. قالت "سمرز": "كان مدير الإدارة التعليمية يجلس فى واحد من تلك المقاعد الجلدية الوثيرة التى يبدو أن مديرى الإدارة فقط هم من يجلسون فيها، حيث خفف القرار، وطلب منى العودة بعد أسبوع باقتراح بكيفية زيادة الطلبة المسجلين بالمدرسة". بكت "سمرز" طوال طريق عودتها إلى البيت، ولكنها عندما التقت بالعاملين معها بالمدرسة أدركت أن هذا التهديد من الممكن أن يصبح فعلًا فرصة عظيمة، وقالت: "لقد قررنا أن نرسل اقتراحًا للإدارة يجعل المدرسة تختلف عن أية مدرسة أخرى فى الولايات المتحدة – المدرسة المثالية – ولم يكن لدينا إلا أسبوع واحد".

وسرعان ما التقت "سمرز" بكل أصحاب الشأن والمهتمين بالمدرسة – من تلاميذ، وأولياء أمور، ومدرسين، وقادة شركات، وقادة مجتمع – ووجهت إليهم جميعًا نسخة من سؤال البديل الثالث، وهى: "إذا استطعتم إيجاد مدرسة مثالية، فكيف سيكون شكل هذه

المدرسة؟". لم تكن لديها أى تصورات مسبقة؛ لذلك كان المعنى الأساسى لسؤالها هو: "ماذا نستطيع أن نتوصل إليه ويكون أفضل مما سبق لأى شخص أن فكر فيه من قبل؟".

مر أسبوع من النمذجة السريعة، وربما ساعد على هذه النمذجة السريعة ضغط الوقت لأنــه أدى إلى تدفق الأفكار بسرعة من كل الاتجاهات، حيث كان التلاميذ يريدون مدرسين "يحبوننـا، ويعرفوننـا علـى حقيقتنـا، ويكونون رفقـاء بنـا، ويسامحوننا عندمـا نخطئ، ويعرفـون آمالنـا وأحلامنـا". وكان المدرسون يريدون تلاميذ محترمـين ملتزمين بإحداث تغيـير فى حياتهم، والتعلم، والعطف على بعضهـم، وكان الآباء يريدون التحلى بالمسئولية، وحل المشاكل، ووضع الأهداف، ووجود شعور شخصى بالوجهة.

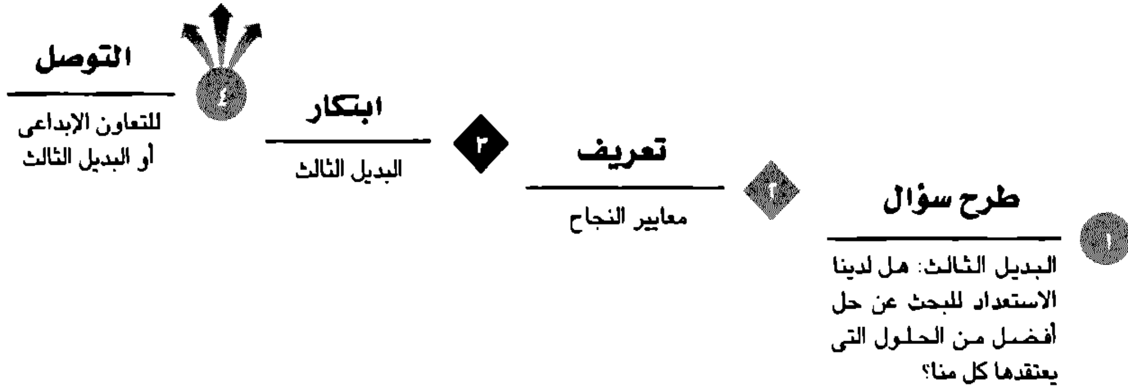
وكان مردود قادة الشركات غير متوقع بصورة من الصور؛ فرغم أن التوقع كان أن يقولوا إنهم يريدون أن يتعلم الطلبة مهارات عمل ملموسة، فالواقع أنهم طلبوا: "تعليم الطلبة النزاهة، واستقامة الشخصية، ومهارات فريق العمل، والتعامل بين الناس، ودرجة أقوى من أخلاقيات العمل"، وجاءت مهارات التعامل مع التكنولوجيا الجديدة فى أدنى قائمة طلباتهم.

ومن المثير هنا أنه لم تُذكر تحسين المهارات الأساسية للطلبة، أو تحقيق درجات أعلى فى الامتحانات، وهو ما كانت "سمرز" عازمة على تحقيقه فى كل الحالات. ومع ذلك، فقد كان الموضوع الأكثر ظهورًا فى كل هذه المناقشات هو: القيادة، حيث أكد كل أصحاب الشأن والمهتمين على خصائص القيادة الكفء مثل التوجيه الذاتى، والمسئولية، ومهارات حل المشاكل، والعمل ضمن فريق عمل، واستقامة الشخصية. وقد سمعت "سمرز" خلف هذا كله صرخة لتحقيق فارق، واستعادة الأمل وتوظيف إمكانات التلاميذ. لقد كانت هذه صرخة طلبًا للقيادة؛ فقالت "سمرز": "وجدتها! سنعتبر أن أهم المواضيع فى مدرستنا هو القيادة".

تتذكر "سمرز" ما حدث، فتقول: "بحثنا على الإنترنت، فلم نجد مدرسة تجعل القيادة أساسًا لها؛ لذلك كنا سنتفرد فى هذا المجال. وفى الثالثة من عصر يوم الاثنين التالى، وقفتُ أمام لجنة من الإدارة التعليمية، وأعلنت أننا سنصبح أول مدرسة ابتدائية أمريكية تركز على القيادة. لن أنسى أبدًا النظرة التى علت وجه مدير الإدارة الذى ذكرنى بسرعة بأننا لن نحصل على أى أموال أو موارد بشرية إضافية لتحقيق هدفنا، ولكنه بارك مسعانا وأعطانا إشارة البدء فى صنع فارق".

تبنت المدرسة التى استعادت طاقتها مجددًا رسالة: "أن نعد قادة من الطراز الأول طفلاً بطفل فى كل مرة". وكانت "موريل سمرز" تعرف أن هذه مهمة كبرى، ولن يتم تحقيقها بصورة بالمصادفة، حيث لن تتحقق من خلال التوقف فى كل فصل والتحدث عن

## الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى.** كان على مدرسة إيه بى كومز. أن تتوصل لبديل ثالث حتى لا تُغلق؛ لذلك ساعد الجميع على تعريف معايير النجاح، ووضع الجميع نماذج لرسالة جديدة للمدرسة، واحتفل الجميع بالتوصل لبديل ثالث، وهو: "مدرسة للقيادة".

القيادة لبضع دقائق كل شهر، بل سيكون من الضرورى أن تندرج هذه الرسالة فى كل شىء فى المدرسة.

إن وضع الرسالة شىء، ومعرفة كيفية تحقيقها بصورة يومية شىء آخر تمامًا؛ لذلك قرأت "سمرز" وفريقها، ودرسوا كل ما وقعت عليه أيديهم ويتعلق بالقيادة؛ فأعجبتهم فكرة إدارة الجودة، وقرروا تبنى أسلوب "التحسين المستمر" لقياس مستوى تقدم كل طالب، حيث كان كل طالب يضع لنفسه مجموعة من أهداف التعلم القابلة للقياس، ثم تتم متابعة الطالب من خلال أسلوب "سيكس سيجما" – وهو عملية محاسبية تستخدمها الشركات التى تحاول تحسين جودة عملياتها.

ولكن ماذا عن خصائص القيادة وصفاتها مثل: المبادرة، ووجود الرؤية، واتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وبناء العلاقات – وكلها أمور مهمة جدًّا للقائد الكفء؟ لقد كان المدرسون بحاجة لإطار عمل من نوع ما لإدراج هذه الخصائص فى حياة تلاميذهم. وعندئذ تذكرت "سمرز" المحاضرة التى ألقيتها عن العادات السبع، ووجدت فيها إطار عمل أساسيًّا لإلهام الطلبة على تمثُّل خصائص القادة الأكفاء. وتقول عن ذلك: "إننا الآن ندرج العادات السبع فى كل مجال من مجالات المنهج التعليمى". وأصبح الأسلوب الذى يتبعونه هو أسلوب "من الداخل للخارج" الذى يعلم فيه المدرسون والإداريون التلاميذ هذه العادات، ويعيشون حياتهم وفقًا لها قبل أن يدرجوها فى عملهم بالتدريس كل يوم. لم يُوضع

منهج جديد، حيث أبدع المدرسون فى إدراج مبادئ الكفاءة فى نسيج كل مادة دراسية مثل القراءة، والحساب، والرسم، والتاريخ، والعلوم، والدراسات الاجتماعية. ومنذ لحظة دخولهم المدرسة يوميًا حتى يدق جرس الرحيل من المدرسة، ينغمر الأطفال فى اعتقاد قادتهم الراشدين عنهم بأنهم قادة حياتهم الخاصة، ولديهم مواهب لا نظير لها، ويمكنهم أن يصنعوا فارقًا فى حياتهم. وكان كل طالب يتعلم الترنيمة والشعار للمدرسة، وهى: "بداخلى قائد"، وكانوا يتعلمون مبادئ القائد وما يلتزم به؛ فالقادة يقومون بالمبادرات، ويضعون الأهداف، ويضعون الأولويات أولًا (الواجب المدرسى ثم اللعب). إنهم يتعلمون مبدأ فوز الجميع (أى أن الجميع يستطيعون أن يكسبوا؛ لذلك لا داعى لأن يقرروا أن يخسروا!). وكانوا يتعلمون المزيد يوميًا عن التفهم (استمع قبل أن تتحدث)، وعن التعاون الإبداعى (لا تتصارع مع غيرك، بل فكر فى طريقة أفضل من طريقتك وطريقته). إنهم يتعلمون أن "يشحذوا مناشيرهم" – أى أن يقيموا توازنًا بين العمل واللعب، وبين ممارسة الرياضة والدراسة، وبين أصدقائهم وعائلاتهم.

واصلت المدرسة دعم هذه الخصائص القيادية، وأصبحت أشبه بمسرح مسحور دائم للأفكار. ويرى من يزور مدرسة كومز حاليًا ملصقات تحمل العادات السبع معلقة على جدران المدرسة وردهاتها، وتحمل عبارات مثل: "هذا مكان للمبادرة"، و"أسلوب يكسب من خلاله الجميع"، و"شارع التعاون الإبداعى"، ويسمع الطلبة يرددون أناشيد عن هذه الأفكار، ويراهم يمارسون لعب الأدوار التى تمثل القيادة. سيجد من يزور المدرسة حاليًا عصى ناطقة فى كل مكان فيها، ويرى صورًا لقادة عظام ويسمع قصص هؤلاء القادة من التلاميذ. لقد أصبح تلاميذ المدرسة يُجرون حاليًا مقابلات مع قادة مجتمعهم بمن فيهم محافظ المقاطعة، ويستفسرون منهم عن متطلبات القيادة.

وإذا كان مدرسًا معينًا يمثل نموذجًا للقيادة، فإن التلاميذ يقتدون به بسرعة. وإذا التحق طفل سيئ الخلق بالمدرسة، وقابل مدرسين بأقوال مثل: "اغرب عن وجهى أيها اللعين!"، كان المدرسون يستجيبون بهدوء، ويقولون: "إن هذه اللغة لا تستخدم فى مدرستنا، بل نستخدم أسلوبًا مختلفًا من الحديث، ومع ذلك فيسعدنا أنك طالب فى مدرستنا". وكان المدرسون يخبرون ذلك الطفل يوميًا بأنهم يحبونه، وكان الطفل يواصل البذاءة فى الحديث، ولكنه سرعان ما كان يخبرهم بأنه يحبهم لحبهم له. لقد تغيرت حياته، واكتسب مكانًا على لوحة الشرف فى المدرسة. ويشعر الطلبة الذين يرون هذا بالانبهار لاختيار مدرسيهم أن يستجيبوا لزميلهم الجديد بالصبر، وبأنهم كانوا ودودين معه.

ويتعلم الأطفال فى هذه المدرسة أيضًا كيف يبدون بمظهر القادة: كيف يصافح بعضهم بعضًا، وكيف يقودون اجتماعًا، وكيف يقفون أمام مجموعة لإلقاء خطاب أو محاضرة،

وذلك بأن تكون تذكرة دخولهم إلى الفصل تحية مدرسيهم وزملائهم، وتذكرة خروجهم من الفصل هى إبداؤهم الامتنان والشكر لمدرسيهم، حيث يشكرون الأستاذ على إعادته كراساتهم لهم، ويقولون له: "نعم يا سيدى"، و"كلا يا سيدى". وهكذا، يتم تعليم سلوكيات بناء العلاقات كجزء من تنمية عقلية "مكسب الجميع".

سألت "سمرز" نفسها: "إذا كانت هذه مدرسة للقيادة، أفلا ينبغى أن يديرها الطلبة بأنفسهم؟"، وانطلاقًا من هذا السؤال، ابتكرت "سمرز" عددًا من الأدوار القيادية فى كل أنحاء المدرسة، حيث ظهر فى المدرسة قائد للموسيقى، وآخر للرسم، أو العلوم، أو الفنون السمعية البصرية، وقائد لتحية الفصل، وقائد لمتابعة الوجبات الخفيفة.. إلخ. وإضافة إلى ذلك فقد أصبح الطلبة يتقدمون لشغل هذه المناصب، وكان يتم التعامل معهم بجدية. وكانت هذه الأدوار تدور باستمرار، وبذلك تتاح لكل تلميذ الفرصة فى أن يكون قائدًا من نوع ما. وكانت "سمرز" تسمح بقدر الإمكان للأطفال بأن يديروا المدرسة، ومن ذلك أن يقودوا الاجتماعات، ويعلنوا البيانات فى طابور الصباح، ويعملوا مرشدين للزوار الذين يأتون للمدرسة. وعندما سألتُ "سمرز" إن كان من الممكن لنا أن نُصور الأشياء العظيمة التى تحدث فى مدرستها، قالت: "بالطبع، وسوف أكلف التلاميذ من قادة الفنون السمعية والبصرية بالعمل معكم"[1].

وربما كانت أعظم النتائج إرضاء فى هذه المدرسة هى سيادة عقلية التعاون الإبداعى بين هؤلاء الطلبة الصغار، حيث أصبحوا يعرفون أنهم يستطيعون اختيار استجاباتهم، ويعرفون كيف يتسامون على الصراع. لقد أصبحوا يعرفون كيف يجتمعون معًا لإيجاد طريقة أفضل – كما توضح القصة التالية التى تحكيها "جايل جونزاليس"، و"إريك جونسون"، وهما أبوان لثلاثة تلاميذ فى المدرسة:

*التحق طفل جديد بفصل ابنتنا، وكان طفلًا يعانى مشاكل فى السيطرة على غضبه، وكانت طريقة المدرسة فى التعامل مع هذا الطفل ملهمة، حيث زار المدرس الفصل ذات ظهيرة عندما لم يكن الطفل فى الفصل وقال: "إن نوبات الغضب الجديدة فى فصلنا لا تحقق نجاحًا معنا"، ودعا الأطفال إلى التوصل لحل فأدرك الطلبة أن الكثير من جوانب المشكلة كان يتمثل فى ذلك التلميذ الجديد، فقام التلاميذ من تلقاء أنفسهم بتكوين فريق دعم، وقد استجاب ذلك الفتى الجديد لفريق الدعم بطريقة جيدة، وبدأ فى تحقيق تقدم دراسى رائع على مدار بقية حياته. وعندما انتقل بعد ذلك من المدرسة، بكى زملاؤه على فراقه؛ فقد تعلموا أن يحبوه.*

---

1 إذا أردت مشاهدة هذا الفيديو الرائع عن التحول الشامل فى مدرسة إيه بى كومز، فزر موقع: The3rdAlternative.com.

إن هؤلاء الأطفال يفكرون بمنطق البديل الثالث، وبدلًا من أن يهاجموا الطفل العدوانى أو يهربوا منه، فقد اخترعوا بديلًا ثالثًا لحل مشكلته، بحيث يكسب الجميع. من الواضح أن التلاميذ فى مدرسة كومز أدركوا معنى النجاح الأساسى.

ولكن ماذا عن النتائج الدراسية؟

بعد عام من اتباع هذا الأسلوب، ارتفعت نسبة التحصيل الدراسى فى مدرسة كومز الابتدائية من واحدة من أقل المدارس تحصيلًا فى الإدارة التعليمية إلى أن حققت نسبة ٩٧٪ من تلاميذها درجة النجاح أو فاقوها، وصاحب ذلك انخفاض كبير فى نسب الفصل من المدرسة بسبب مشاكل انضباطية. وكان هناك شعور قوى بمشاركة المدرسين وتعاونهم، فقد أوضحت استطلاعات الرأى أن نسبة ١٠٠٪ منهم يشعرون بالرضا. وأثناء تعلم التلاميذ كيفية قيادة حياتهم وتحمل مسئولية أنفسهم، باتت طبيعة ثانية لهم أن يقوموا بأفضل أداء يستطيعونه، وقد تباينت المتوسطات على مدار السنوات، ولكن الصورة العامة كانت إيجابية للغاية.

وكان السؤال الحيوى فى مدرسة كومز (والذى ينبغى أن يسود التعليم بوجه عام) يدور حول كيفية مساعدة كل طالب على التميز. تختلف المدارس الفكرية فى هذا الأمر، حيث يقول بعض الأشخاص إن فكرة التميز هى نخبوية ثقافية، فى حين يعتقد آخرون أنه ما لم يلتزم التلاميذ بمعايير عالية للتميز (أيًا كانت مواصفات التميز)، فإن المدرسة يسودها ضعف الأداء. ومرة أخرى، نؤكد أن كلا الجانبين لديه منطق فى وجهة نظره.

ومع ذلك، فقد كان لمدرسة كومز بديل ثالث أطلقت عليه "موريل سمرز" (تحولًا كبيرًا فى النموذج). وبدلاً من التركيز على معايير الأداء نفسها، ركزوا على تعليم مبادئ القيادة التى تؤدى إلى ارتفاع الأداء؛ لأن التميز الدراسى – وبصراحة – هدف ثانوى، أو منتج ثانوى للتأكيد على النجاح الأساسى. والمبدأ هنا هو: "قم بتعليم النموذج الصحيح، وسيلى ذلك تغير فى السلوك"، وهو المبدأ الذى حقق نجاحًا رائعًا. وتتذكر "سمرز" ما كان العاملون بالمدرسة يعتقدونه فى البداية من أنه سيكون من الرائع أن يحقق ٩٠٪ من التلاميذ درجات النجاح أو درجات أعلى منها، وتقول: "وعندئذ، حققنا نسبة ٩٥٪، وجاءت اللحظة الحاسمة عندما قلنا إن هذه النسبة لم تعد مقبولة، وأننا لن نقبل بأقل من نسبة ١٠٠٪".

ومع ذيوع أخبار التحول الشامل المذهل فى المدرسة، أصبح مدرسون آخرون مهتمين بتعلم المزيد عنه، حيث يحضر المئات منهم من كل أنحاء العالم حاليًا إلى منتدى *أيام القيادة* الذى تعقده المدرسة مرتين سنويًا ليتعلموا كيف ينفذون نفس هذا الأسلوب فى مدارسهم. وقد قال أحد حضور هذا المنتدى، وهو "جيف جانسن" – من شبكة مدربى الأبطال – عن هذا الأسلوب:

*"منذ أن دخلت من باب المدرسة أدركت أنها مدرسة متميزة، وذلك عندما اقترب منى طفل فى الحضانة لم يدفعه أحد، ونظر فى عينَىَّ مباشرة، وشد على يدى أثناء مصافحته لى، ثم قال بصوت مُرحب وواضح: "صباح الخير يا سيدى. اسمى "مايكل"، ونحن سعداء جدًّا لزيارتك لمدرستنا". وقد أعقب هذا الترحاب الودود المخلص المهنى تحيات مماثلة من تلاميذ آخرين من كل الأعمار فى المدرسة أثناء ذهابى لمكتب الإدارة"*[1].

لقد تحولت مدرسة كومز من مدرسة مهددة بالإغلاق نتيجة ضعف إقبال التلاميذ عليها إلى مدرسة تعانى زيادة عدد التلاميذ المقيدين بها، حيث زادت أعداد التلاميذ بها من ٣٥٠ إلى ٨٦٠، وعادة ما تكون لديها قائمة انتظار تتضمن أكثر من خمسمائة تلميذ آخرين. وقد ارتفعت أسعار المنازل وإيجاراتها فى منطقة المدرسة ارتفاعًا هائلًا، بل إن بعض الآباء كانوا يقودون سيارتهم لمدة ساعة حتى يحضروا أبناءهم للمدرسة. وكانت "موريل" تتلقى مئات من طلبات العمل من مدرسين عندما تعلن المدرسة عن حاجتها لمدرسين جدد. (وبالمناسبة فإن طلبة الصف الخامس فى المدرسة يشاركون فى المقابلة الشخصية التى تعقد لاختيار المدرسين الجدد من بين المتقدمين للعمل بالمدرسة). وقد لقيت "مدرسة القيادة" الصغيرة هذه التقدير عبر أنحاء الولايات المتحدة، وفازت بـ:

- جائزة الشريط الأزرق القومى للمدارس المتميزة
- جائزة المدرسة الجاذبة المتميزة لعام ٢٠٠٦
- جائزة حاكم نورث كارولينا لمبادرى الأعمال، ومدرسة التميز
- لقب "الأفضل" على المستوى القومى
- المدرسة الجاذبة الأولى على المستوى القومى فى الولايات المتحدة
- جائزة المدرسة ذات الشخصية الأفضل على المستوى القومى لعام ٢٠٠٣

والأهم من كل ذلك عدد الطلبة الذين غيرت مدرسة إيه بى كومز حياتهم، وإليك مجرد نموذج من صور الثناء على المدرسة:

- "ناثان بيكر" – تلميذ معاق: "إن تلاميذ المدرسة يتعلمون أن يركزوا على أفضل ما يستطيعون أداءه، وألا يلوموا الآخرين".
- "ليليانا" – تلميذة: "ذهبت فى نهاية العام الماضى لأقابل الاستشارية الاجتماعية لأقول لها إننى أتعرض لتحرش منذ ثلاث سنوات، ولكننى أستطيع الاختيار، فإذا

1 Jeff Janssen, "Leadership Lessons from the Nation's Best Principal," *Championship Coaches Network,* http://www.championshipcoachesnetwork.com/public/404.cfm.

واصلت الحياة مع هذا التحرش، فإننى أختار ألا أخبر أحدًا به. وأوضحت لها أننى أريد أن تكون حياتى أفضل وأننى أحتاج إلى مساعدتها".

- "جون رابل" – من أكاديمية ويست بوينت العسكرية: "ربما كان التحاقى بأكاديمية ويست بوينت العسكرية حاليًا نتيجة لدراستى فى مدرسة كومز الابتدائية".
- "بام أولمان" – مُدرسة: "أصيب زوجى الشرطى بطلق نارى، ونتيجة للأشياء التى تعلمتها فى مدرسة كومز، فقد استطعت أنا وزوجى أن نجتاز معًا أصعب أوقات حياتنا".
- "برينجو شانكر" – تلميذ من الهند: "ما تعلمته فى مدرسة كومز هو ما ساعدنى على اكتساب الثقة فى نفسى على مدار حياتى، حيث تعلمت هناك أن أركز على دائرة نفوذى وليس على دائرة اهتمامى".

وبعد فترة طويلة من بدء كل هذا فى مدرسة كومز الابتدائية، اتصلت بى "موريل سمرز" – كما وعدتنى – لتخبرنى بما يحدث فى المدرسة، فذهلت لما أسمعه. كنت أعرف أنه لا بد أن تُنشر هذه القصة؛ لذلك أعددت كتابًا باسم (القائد بداخلى) *The Leader in Me* يصف بالتفصيل ما حدث فى مدرسة إيه بى كومز، وفى غيرها من المدارس التى اتبعت الأسلوب نفسه. وتقوم فكرة الكتاب بالكامل على اعتبار التلاميذ أبطالاً وليس على أنهم متلقون للتعليم.

وأثناء زيارة ابنى "شون" إلى المدرسة ذات يوم، واجهته مديرتها "سمرز" بتحدٍّ عندما قالت له: "إننى أتلقى يوميًا مكالمات من مديرى مدارس فى كل مكان يريدون تنفيذ هذا النموذج القيادى لديهم، وأنا ليس لدىَّ الوقت ولا أعرف الطريقة العملية لنقل هذا الأسلوب إلى المدارس الأخرى. أنا أحاول إدارة مدرسة، وهذا يكفينى. إنها مسئوليتك الأخلاقية أن تفعل شيئًا حيال هذا الأمر!". تعامل "شون" مع تكليف "سمرز" بجدية، ودرس النموذج، وصاغه فى عملية إجرائية يمكن لأية مدرسة تنفيذها. ومنذ نشر كتاب وبدء عملية (القائد بداخلى)، انتشرت العملية فى المدارس فى كل مكان: جواتيمالا، واليابان، والفلبين، وأستراليا، وإندونيسيا، وتايلاند، والهند، والبرازيل، والمملكة المتحدة، وفى كل أنحاء الولايات المتحدة. وأثناء كتابة هذه السطور، تجاوز عدد هذه المدارس خمسمائة مدرسة. وكانت نتائج اتباع هذه المدارس لذلك النموذج تحويلية، حيث زادت ثقة تلاميذها فى أنفسهم، وزادت مشاركة المدرسين، وتحسنت درجات التلاميذ، وواصلت التقارير الإيجابية الارتفاع، وأصبح الآباء يطالبون بشدة بالمزيد من هذه المدارس. وبعد قراءته لكتاب (القائد بداخلى)، حزم أحد أساتذة جامعة كولومبيا حقائبه، وترك نيويورك، وتوجه مع أسرته إلى نورث كارولينا حتى يستطيع أبناؤه الالتحاق بمدرسة كومز.

لقد أذهلتنى النتائج التحويلية لهذه المدارس التى تعمل بأسلوب القائد بداخلى مما دفعنى للتساؤل عن سبب نجاح هذا النموذج القيادى بينما فشل الكثير من مبادرات الإصلاح الأخرى. وأنا أعتبر أن لهذا النجاح أربعة أسباب، أولها أن هذا الأسلوب بدأ بنموذج مختلف؛ فبدلاً من النظر للتلاميذ من المنظور الاعتيادى لمنحنى التوزيع الذى يقوم على أن بعض الطلبة أذكياء وبعضهم أقل ذكاء، اعتبر هذا النموذج أن كل تلميذ قائد ولديه القدرة. وقد غيَّر هذا النموذج الجديد كل شىء آخر.

والسبب الثانى هو أن هذا الأسلوب يعمل من الداخل للخارج. ستؤكد "موريل سمرز" أنها كان عليها أولاً أن تحصل على توافق المدرسين العاملين معها على رؤيتها، وتحسين المناخ السائد بين هيئة العاملين بالمدرسة قبل أن تستطيع أن تجعل هذا النموذج حيًّا بين التلاميذ. لم يكن لهؤلاء أن يتوقعوا أية تغييرات لدى تلاميذهم قبل أن يتغيروا هم أنفسهم أولاً. وكما يقول المدرس العظيم "رولاند إس. بارت": "إن طبيعة العلاقات بين الراشدين فى أية مدرسة تؤثر تأثيرًا هائلاً على جودة وشخصية هذه المدرسة، وعلى إنجازات التلاميذ فيها بصورة أكبر من أى عامل آخر"[1]. وهذا النموذج – كما ترى – يركز على الراشدين من مدرسين وعاملين بالمدرسة بدرجة تركيزه نفسها على الأطفال من تلاميذ المدرسة. إنه أسلوب من الداخل للخارج، حيث يبدأ بالمدرسين ثم ينتقل للتلاميذ، ثم ينتقل فى النهاية إلى أولياء الأمور.

والسبب الثالث فى نجاح هذا الأسلوب هو استخدامه لغة مشتركة؛ فعندما بدأ الجميع – من مدرسين، وتلاميذ، وأولياء أمور – يستخدمون اللغة نفسها حدث تأثير تراكمى مذهل فعلاً. وقد خلقت العادات السبع هذه اللغة المشتركة. وعلى سبيل المثال، فما الفارق الذى ستتركه معرفة الجميع المعنى المقصود من تعبير "إدارة الأولويات الأهم أولا"، أو "فهم الآخرين قبل أن نحاول أن نجعلهم يفهموننا"، أو "كن مبادرًا". إن المدارس التى تعمل بأسلوب (القائد بداخلى) غالبًا ما تجد أن تلاميذها يستخدمون هذه اللغة فى تعاملاتهم مع زملائهم ومع آبائهم: "ينبغى أن أضع الأولويات أولاً، وذلك بأن أؤدى واجباتى المدرسية أولاً قبل أن ألعب"، و"كان ينبغى أن أفكر بأسلوب يحقق مكسب الجميع"، و"أبى، إنك تتصرف بدافع من رد الفعل".

والسبب الأخير لنجاح هذا الأسلوب هو أنه يتم تنفيذه بصورة كلية؛ أى أن تنفيذه يحدث فى كل مكان وطوال الوقت. وبدلاً من أسلوب "تدريس القيادة كل يوم ثلاثاء فى الواحدة بعد الظهر"، فقد استخدمت "موريل" وفريقها أسلوبًا متكاملاً، وجعلت التدريب على القيادة جزءًا من كل ما يفعلونه؛ وبذلك أثر النموذج على كل شىء – العادات،

1 Roland S. Barth, "Sandboxes and Honeybees," in Louis B. Barnes et al., *Teaching and the Case Method* (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1994), 151.

والأحداث، والمؤسسة، والثقافة، وأساليب التدريس، والمنهج الدراسى فى المدرسة. ومع ذلك، فسيقول مدرسو المدرسة: "لم نفعل شيئًا إضافيًا، بل كنا نفعل ما نفعله أصلًا ولكن بصورة أفضل"[1].

وبينما استمر الجدل بين كبار المنظرين للتعليم لدرجة توجيه كل منهم الاتهام للآخر داعين إلى هذا النوع أو ذاك من الإصلاح الهيكلى للتعليم، ولائمين لبعضهم على كل شىء بدءًا من عدم نظافة التلاميذ ووصولاً إلى انهيار الحضارة؛ فقد كان أناس مثل "موريل سمرز"، و"ريتشارد إسبارزا" يحدثون بهدوء تحولًا شاملًا فى حياة التلاميذ من خلال إخراجهم "القائد بداخلى". إن هؤلاء الأفراد يمثلون بديلًا ثالثًا حقيقيًا للثرثرة على كلا جانبى المجادلة العظيمة. إنهم لا يتهمون أحدًا، بل يحشدون إسهام ومشاركة المجتمع بكامله، حيث سيشارك قادة الشركات فى المحيط الاجتماعى بكل شىء ليقدموا المساعدة، وسيسهم الآباء بقوة، وسوف يستفيد المدرسون بدرجة لا تقل عن استفادة التلاميذ. لقد تقدم هؤلاء المفكرون بمنطق التعاون الإبداعى، وتجاوزوا كثيرًا من الجدل بمنطق البديلين، والذى يبدو بدائيًا مقارنة بمنطق البديل الثالث.

منذ فترة ليست بالبعيدة تلقيت دعوة لإلقاء محاضرة عن التعليم أمام حشد كبير من الحضور فى إحدى جامعات بنسلفانيا. وقد استقبلنى هناك عدة تلاميذ صغار من مدرسة إيه بى كومز الابتدائية. وقبل أن أعتلى أنا نفسى المنصة، دعوت هؤلاء التلاميذ ليتحدثوا عن مدرستهم وما تعلموه فيها، فوقفوا أمام ما يزيد على ألف من الحضور من أساتذة جامعات وعلماء وإداريين، فأذهلوا الحضور بشجاعتهم، وثقتهم فى أنفسهم، ورسالتهم التى تقوم على اكتشاف القائد بداخلهم – وقد كانت خبرة مذهلة. وفى تلك اللحظة بدا الجدال العظيم بشأن التعليم شيئًا أجوف وبعيدًا جدًا.

إننى لا أعارض إعادة هيكلة النظام التعليمى، ولا أؤيد أولئك الذين يريدون التخلص من هذا النظام بالكامل، ومع ذلك فإننى أبتهج عندما أرى نهاية للجدل، وبداية للتعاون فى القيام بالمهمة الحقيقية للتعليم؛ وهى: تحرير القائد بداخل كل تلميذ صغير، وإطلاق القدرات اللامحدودة بداخل كل منهم؛ وذلك بهدف تغيير حياته، وحياة عائلته، بل أيضًا تغيير العالم بالكامل للأفضل.

كل الأطفال مثل النجوم من حيث قدراتهم. يقول العلماء إن كل ذرة تحتوى بداخلها على طاقة تبلغ قوتها ٣٥ مليار ضعف وزن تلك الذرة. وبداخل النجوم يحدث انصهار للذرات، فتنتج عن ذلك طاقة هائلة تتمثل فى الضوء والحرارة. وبالمثل، فإن كل طفل لديه

---

1 إذا أردت معرفة المزيد عن عملية (القائد بداخلى)، وطريقة تنفيذها فى مدرسة قريبة منك، فزر الموقع: TheLeaderInMe.org.

قدرة لا محدودة على تشكيل المستقبل بغض النظر عن مجال هذا المستقبل. إن تعليم الأم ربة المنزل لا يقل أهمية عن تعليم الفائز بجائزة نوبل لأن إسهامات كل منهما سوف يتردد صداها للأبد إن المعلمين العظام حقًا هم أولئك الذين يتحررون من التعليم بنموذج العصر الصناعى المتمثل فى السيطرة على الروح الإنسانية، ويساعدون على تشكيل عصر جديد من التحرر.

## الجامعات باعتبارها مقودًا

تعانى الجامعات والكليات أيضًا أزمة الهوية التى سبق أن أشرت إليها، حيث تتساءل: "ما هدف الجامعة؟". يقول بعض الأشخاص إن هدف الجامعة هو إعداد الأفراد لسوق العمل، ويرون الجامعات الحالية أبراجًا عاجية لمفكرين عاجزين لا يفيدون الشباب بأى شىء، بل يهدرون أوقاتهم فى أمور غير مفيدة، ثم يدفعونهم خارج أسوار الجامعة بعد أن يمنحوهم "درجات علمية لا تؤدى إلى مكان". ويؤكد هؤلاء أن المهمة الحقيقية للجامعة هى الإعداد الوظيفى للطلبة؛ ويرون أن هذا هو سبب الطفرة الكبيرة فى عدد الجامعات الخاصة التى تركز على تنمية مهارات العمل.

وقد أثرت هذه العقلية المحدودة على معظم أساتذة الجامعات، حيث يقول "ويليام دامون" – وهو أستاذ جامعى لطرق التدريس – إنه إذا ذهب شخص لزيارة قاعة محاضرات فى إحدى الجامعات، وسأل الأستاذ الجامعى عن سبب أخذ الطلبة لهذه المحاضرة أو المادة "ستسمع منه مجموعة من الأهداف العملية ضيقة الأفق مثل جودة الأداء فى المنهج الدراسى، والحصول على تقديرات جيدة، وتجنب الرسوب، أو ربما – إذا كان الطالب محظوظًا – القيمة الذاتية لتعلم الطالب لمهارة معينة"[1].

لا عجب – إذن – فى أن يلوث التركيز على الصور الثانوية للنجاح عقول معظم طلبة الجامعات حاليًا. يقول البروفيسور "آرثر ليفين" – الأستاذ المخضرم فى طرق التدريس – إن الطلبة يعتبرون الجامعة سلعة مستهلكة أخرى فى السوق، ويضيف: "سألت بعض الطلبة من الجيل الجديد عن العلاقة التى يريدونها مع الكليات التى يدرسون فيها، فقالوا إنهم يريدونها أن تكون علاقة مثل علاقتهم بشركة ذات منفعة عامة، أو متجر، أو مصرف، حيث كانوا يركزون على ملاءمة الجامعة، والخدمة التى تقدمها، ومدى جودة الدراسة بها، وإمكانية تحمل مصروفاتها".

---

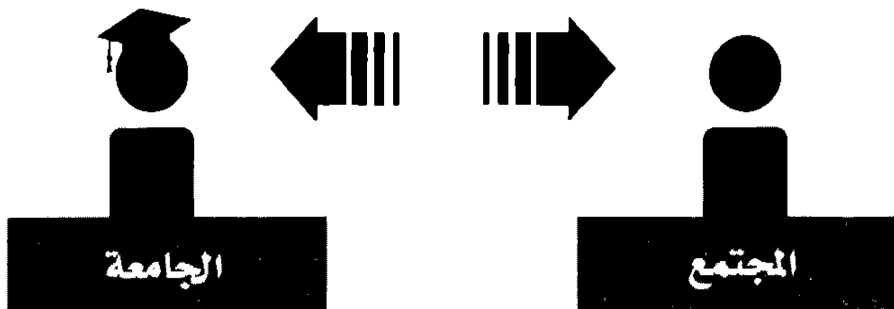
1 Susannah Tully, "Helping Students Find a Sense of Purpose," *Chronicle of Higher Education,* March 13, 2009.

قال مبادر فى مجال الأعمال لـ "ليفين": "إنك تعمل بمجال تبلغ قيمته مئات المليارات من الدولارات، ويشتهر مجالكم بضعف الإنتاجية، وارتفاع التكاليف، وسوء الإدارة، وعدم استخدام التكنولوجيا. إنكم ستصبحون مثل مؤسسات الرعاية الصحية: مجال ضعيف الإدارة لا يستهدف الربحية ولا يحقق نجاحًا؛ لذلك سيطر عليه القطاع الذى يستهدف الربحية"[1]. (ومع ذلك، فإن ازدهار مؤسسات التعليم العالى الهادفة للربحية لم يحل تمامًا مشاكل ارتفاع التكلفة، أو يحقق أى أداء أفضل مما حققته مؤسسات الرعاية الصحية الهادفة للربحية). وهذا التوجه يزعج الكثيرين من العاملين فى مجال التعليم العالى؛ فالذين يعتبرون أن الجامعة محراب للعلم لا يحبذونه على الإطلاق، حيث كثيرًا ما يبدون الشكوى التالية:

*فى غضون جيل واحد تكون الأخلاقيات للتعليم التى أسىء توجيهها من أن الرسالة الأساسية للجامعات هى ترويج المعرفة ونقلها قد حلت محلها بدرجة كبيرة قيم السوق القائمة على نظام الإنتاج والتوريد بحسب الحاجة، والإشباع الفورى. لقد ولى أى التزام بالحفاظ على مجتمع الأساتذة العلماء المتمثل فى مدينة ذهنية قائمة على تل مرتفع*[2].

وثمة صدى لصراع "المجتمع فى مقابل الجامعة" القديم، حيث أصبح التوتر الحالى بين السوق والتعليم أزمة جديدة ولكنها غير حقيقية. ورغم أن أجزاء الحقيقة لديهما ضعيفة، فإن كلا الجانبين يثير نقاطًا ممتازة، وكل منهما أمامه الكثير ليقدمه للآخر

## البديلان




1 Arthur E. Levine, "The Soul of a New University," *New York Times*, March 13, 2000.
2 David L. Kirp, "The New University," *The Nation*, April 17, 2000.

إذا استطاع تجاوز تفكير البديلين. ومن المفارقة أنهما عندما يستطيعان العمل معًا بتعاون إبداعى تحدث المعجزات – وإلا فما كنا سنستمتع حاليًا بالحضارة المتقدمة القائمة على التكنولوجيا المتقدمة، والتى تتميز بالإنجازات الكثيرة فى الفنون والعلوم.

وفى الوقت نفسه أعتقد أن كلا الجانبين فى هذه المناظرة لم يدرك جيدًا المهمة التى تحتاج فعلًا إلى الأداء، حيث يرى أحد الجانبين أن هذه المهمة هى مهمة عمل بالكامل؛ بمعنى أن يكون تكوين المال هو الهدف الأول والأخير أيًا كانت التكاليف الأخرى. إن كل الحكمة التراكمية لدينا تخبرنا بأن هذا المسعى خاو روحيًا، بل أسوأ من ذلك. إن الكارثة المالية العالمية فى عام ٢٠٠٨، والتى كان تأثيرها على حياة ملايين الناس أكثر من تأثير الهجمات الإرهابية التى تعرضنا لها كانت نتاج هذا النوع من التفكير، وهذا النوع من التعليم. وكما يقول المؤرخ "روبرت بوتشى":

*إن أسباب الكارثة التى يعانيها العالم كله معروفة جيدة؛ فعندما تتلاعب أعداد كبيرة من الناس والمؤسسات بالنظام، فإنها تفشل تحت وقع الخداع، والسرقة، والأحاييل، والطمع.*

*لقد أدت طريقة تعليم الحاصلين على درجات الماجستير فى إدارة الأعمال، والطرق التى نتعلمها للتعامل مع المشاكل، وطريقة تفكيرنا فى المشاكل، وإدارة المشكلة الواحدة إلى خلق طبقة إدارية معوقة اجتماعيًا وأخلاقيًا. إن خلاصة ألغاز إدارة الأعمال ليست الناس السيئة أو النوايا السيئة، بل النتائج السيئة التى تروج لها قيم الفوز أيًا كان الثمن، وأهداف الأمد القصير، وعقلية المكسب أيًا كان الثمن*[1].

ومع ذلك، فإن ما يقدمه الطرف الآخر من المجادلة ليس أفضل بالضرورة، حيث انفصلت الدراسة الأكاديمية منذ فترة طويلة عن مُثُلها، وقد فات أوان الدفاع عنها حاليًا. لقد أصبحت الدراسة الأكاديمية تركز كثيرًا حاليًا على مسارات شغل الوظائف، وسياسات الترويج للذات، ويعترض الطلبة طريق كل هذا. قال شخص ما ذات مرة إن تعريف الجامعة هو مدرسة فقدت اهتمامها بطلبتها. وكما قال ملاحظ دقيق الملاحظة، فإن الجامعة المعاصرة هى مكان لـ "الأمراض الروحية السرية، حيث فقدت الكثير من المثالية، والشعور بالمجتمع". إنها – أى الجامعات – عالم من "الإحباط المتزايد، وخيبة الأمل الكبيرة التى تؤدى إلى الوظائف المنعزلة والحياة المشتتة"[2].

1 Robert Butche, "The MBA Mentality: Enabler of Catastrophe," *Newsroom Magazine,* April 8, 2009, http://newsroom-magazine.com/2009/business-finance/mba-thinking-enabler-of-castastrophe/.

2 John Saltmarsh and Edward Zlotkowski, Higher Education and Democracy: *Essays on Service-Learning and Civic Engagement* (Philadelphia: Temple University Press, 2011), 21.

وفى كلا الجانبين، يؤدى التركيز الكبير على الصور الثانوية للنجاح إلى تشويه الهدف الحقيقى للتعليم العالى. ينبغى أن يتعلم الجميع بالطبع كيف يكتسبون أقوات يومهم، ومع ذلك فإن مهمة الجامعة هى تمكين الناس من تقديم أعظم الإسهامات التى يستطيعون تقديمها. ومن المثير أنه عندما يركز الناس على النجاح الأساسى، فإن الإثابات الثانوية للنجاح تتدفق عليهم بصورة آلية.

وباعتبارى أستاذًا جامعيًّا ومديرًا على مدار ما يقرب من ثلاثين عامًا، فقد عانيت هذه الضغوط. وأنا أدرك جيدًا التطور التدريجى للجامعة إلى "طاحونة للشهادات" تركز على تأهيل الطلبة للمسيرات العملية. وفى المنزل، حاولت أن أربى أبنائى على فلسفة أن الهدف الأساسى للالتحاق بالجامعة هو التعلم، بينما هدفه الثانوى هو الحصول على عمل. وكل أبنائى التسعة حاصلون على شهادات جامعية فى تخصصات مختلفة مثل التاريخ، والأدب الإنجليزى، والعلاقات الدولية، والعلوم السياسية، والدراسات الأمريكية. وستة من أبنائى التسعة حصلوا على شهادات عليا بعد الجامعة، وأنا ممتن جدًّا لأن كلًّا منهم يقدر التعليم الجامعى. والأهم من كل شىء أن دراساتهم الجامعية قد مكنتهم من إمكانية التفكير فيما يفكرون فيه، وهو الأمر الحاسم فى البحث عن بديل ثالث فى الحياة.

وفى رأيى أن هذا هو الدور التحويلى للجامعة؛ أى إيجاد بدائل ثالثة، حيث تُولد المعرفة الجديدة فى صورة البديل الثالث. يقول "توماس كون" إن تطور المعرفة: "يعتمد على عملية التغيير الثورى. وبعض الثورات العلمية كبيرة مثل الثورات المرتبطة بأسماء مثل كوبرنيكوس، ونيوتن، وداروين". وبعض تلك الثورات أقل شمولًا وأثرًا، ولكن كل الثورات فى المعرفة تتطلب "التفكير بأسلوب مختلف" – أى التحلى بعقلية التعاون الإبداعى.

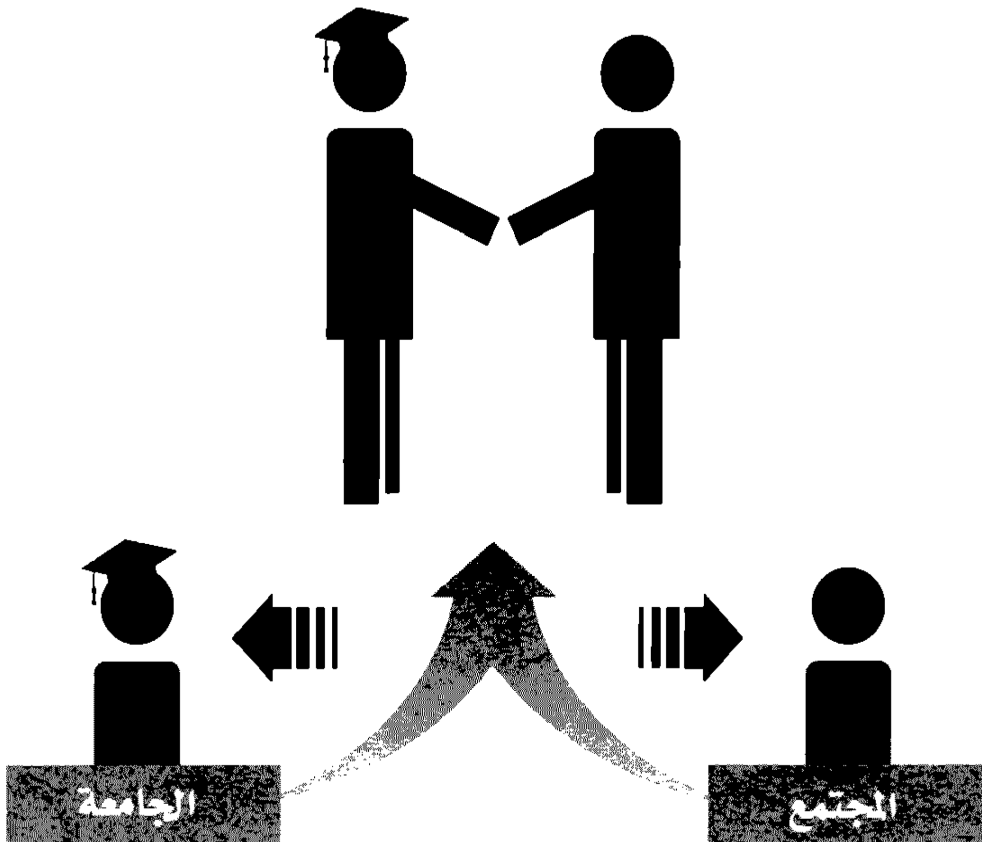
لذلك، فإن "المهمة الحقيقية التى ينبغى أداؤها" للتعليم العالى هى نفسها فى التعليم قبل الجامعى، وهى تطوير القادة الذين يقدمون الإسهامات المتميزة التى يستطيعون تقديمها.

منذ فترة طلب الإداريون فى جامعة كبيرة فى كندا استشارتى بشأن توجههم المستقبلى، فلم يكونوا يعرفون أى طريق يسلكونه. كانوا يعانون نوعًا من أزمة الهوية التى وصفتُها: "ما هدفنا؟ هل يتمثل عملنا فى إعداد العاملين المهرة لسوق العمل، أم ينبغى أن نكرس أنفسنا للمعرفة الخالصة ونظل منعزلين عن "العالم الواقعى"؟".

اقترحتُ عليهم بديلًا ثالثًا بوصفى لهم كيف يسيطر ربان سفينة ضخمة على توجيه مسار سفينته. يُثبت على الدفة الكبرى لكل سفينة دفة ثانوية تسمى المقود، وعندما يُحول المقود إلى أحد الجوانب، فإنه يوجِد فراغًا فى الماء تتحرك فيه الدفة الكبرى بسهولة. إن تحريك المقود – وهو صغير جدًّا مقارنة بحجم السفينة – يجعل قبطان السفينة يوجه بدون جهد حاملة نفطية مثلًا تزن نصف مليون طن فى وسط المحيط.

لذلك، دعوت هؤلاء القادة الذين يبحثون عن هدف جديد إلى تصور الجامعة على أنها مقود يُحدِث تغييرًا ثوريًا فى مجتمعها المحلى وفى كل أنحاء كندا بالكامل. دعوتهم لتجديد رسالتهم حتى تصبح شيئًا أكبر منهم ومن مناطق نفوذهم، بل أكبر من مؤسستهم نفسها.

ولكن مساعدة هذه المجموعة على التوصل لبديل ثالث كانت عملية تنطوى على تحديات هائلة؛ فقد كانوا غارقين فى مصالحهم الخاصة، وتنافسهم، وحفاظهم على مناطق نفوذهم، وصراعاتهم الداخلية، والتعارض بين أقسام الجامعة، وكان الكل يهتمون بأنفسهم وحماية مناطق نفوذهم الخاصة. وكانت أهدافهم متناقضة تناقضًا هائلًا، وكانت هناك غيرة مهنية كبيرة بينهم. ولم أكن واثقًا من أنهم سينجحون، ومع ذلك فقد كانوا يريدون منى توجيهًا قويًا؛ فحاولت تقديمه، حيث أصررت على إشراك العاملين فى كل أنحاء المؤسسة، وعلى استخدام العصا الناطقة، وعلى أن يفهموا حقًّا وجهات نظر بعضهم. وعندما استطاعوا الخروج تدريجيًّا خارج نطاق أنفسهم، وخارج نطاق الأقسام التى ينتمون إليها، ومصالحهم، بدأت رسالتهم كمقود حركة تتشكل. وعندما اقتنعوا فعلًا



بفكرة أن يتركوا موروثًا مهمًا، تبددت جوانب الأنانية بداخلهم، وارتفعت الجوانب السامية لديهم. وقد أصبحت هذه الجامعة حاليًا جامعة عظيمة لديها هدف واضح وسام، وتقدم النصح وتؤثر على كليات وجامعات أخرى عبر أنحاء كندا وتجعلها تسير على خطاها.

تصبح الجامعة مقود تغيير من خلال مشاركتها الكاملة فى "العالم الواقعى"، وذلك بتقديمها خدمة المجتمع وفى أثناء ذلك مساعدة طلبتها على أن يصبحوا هم أنفسهم مقودًا للتغيير. وتستطيع الجامعات - باعتبارها مصدرًا وفيرًا للبدائل الثالثة - أن تُحدث تحولًا فى العالم المحيط بها، وهذا هو ما تفعله بعض الجامعات كما سنرى.

### دعنا ننهض ونفعل هذا بأنفسنا!

تعتبر جامعة ستيندن بمدينة لواردن فى هولندا قائدة للتغيير، حيث لم يجد الناس فى هذه الجامعة - سواء أساتذة أم طلاب - صعوبة فى تحديد هويتهم، بل مزجوا بين مهمة الإعداد للحياة العملية، والتعليم، وخدمة المجتمع. والحق أنه من الصعب معرفة أين تنتهى إحدى هذه المهام وتبدأ المهمة الأخرى فى هذه الجامعة. يقول "روبرت فينسترا" - رئيس مجلس الإدارة السابق للجامعة: "كنت أريد أن تكون جامعتنا جامعة تركز على القيادة. والقيادة بالنسبة لى هى طريقة استخراج أفضل ما لدى الناس. إن ما نحتاج إليه هو القادة الذين يمارسون دور المقود دائمًا، وكثيرًا ما أقول لنفسى: "كن مقودًا". إننا نريد أناسًا لديهم الجرأة على النهوض للتحديات والرغبة فى المبادرة باستمرار".

ويرى "فينسترا" أن هذا هو العمل الحقيقى للجامعة: إطلاق القدرات القيادية لدى كل فرد. تطلق جامعة ستيندن - التى يدرس بها أحد عشر ألف طالب فى هولندا، بالإضافة إلى فروعها المتنوعة فى دول جنوب آسيا - "على نفسها جامعة قيادة"، وتعرِّف القادة على أنهم أناس "يتصرفون وفقًا للمبادئ العالمية، ويتحملون المسئولية، ويقدرون الاختلافات لدى الناس، ويتعاونون تعاونًا إبداعيًا، ويعملون على تطوير أنفسهم".

وكيف تتم ترجمة هذه الرسالة إلى واقع؟ فى عام ٢٠٠٢، وضعت الجامعة حجر أساس أحد فروعها فى جنوب أفريقيا على الشواطئ الجميلة لميناء بورت ألفريد. وكان هذا الفرع سيعلم الطلبة ويدربهم على العمل فى مجال السياحة من فنادق، ومطاعم، وإرشاد سياحى. ونظرًا لمناخها الرائع وشاطئها الجميل، فإن مدينة بورت ألفريد وجهة لقضاء الإجازات ومقر للكثيرين من المتقاعدين عن العمل الأثرياء. ومع ذلك، فبجوار هذه المدينة عالم مختلف تمامًا، حيث مدينة نيماتو، وهى القرية التى ولد فيها نيلسون مانديلا - والتى لا تزال تعانى ارتفاع معدلات البطالة، والأمية، والجريمة، حيث المحلات فيها لا تكاد تقوى على البقاء، والأسوأ من هذا أطفال الشوارع الذين يهيمون فى شوارع البلدة دون مأوى، ولا يفعلون شيئًا سوى التسول، وتدخين المخدرات.

وكان "روبرت فينسترا" وزملاؤه يعرفون أن هذا الميناء كان مثاليًّا للجامعة التى يفكر فيها والتى تعمل بأسلوب البديل الثالث. وكان الفرع الجديد للجامعة فى بورت ألفريد يسمى المعهد التعليمى لدراسات الخدمات (EISS)، وهذا الاسم يحمل معنيين، حيث سيتم تدريب الطلبة على العمل فى مجال الخدمات فى قاعات المحاضرات، وفى الوقت نفسه سيقدمون الخدمة للمجتمع الذى بحاجة إليها. وكان مقررًا ألا يوجد حدود بين الدراسة فى قاعات المحاضرات والعمل الميدانى، وكان قرارًا مناسبًا أن يكون "رايموند ماهلبا" أول رئيس لهذا الفرع من الجامعة. وكان "ماهلبا" أحد أبطال حركة مناهضة الفصل العنصرى، وأحد رفاق "نيلسون مانديلا" فى معتقلات روبن آيلاند. ورغم أن المنية قد وافته بعد فترة قصيرة من رئاسته لفرع الجامعة هناك، فقد كان "ماهلبا" يدرك التحديات التى تواجه مدينة نيماتو أكثر من أى شخص.

ومثل كل تجارب البديل الثالث، فقد بدأ هذا الفرع للجامعة كـ "مغامرة كبرى" – على حد تعبير "فينسترا" الذى أضاف: "فالمشاركون فى هذه المغامرة لم يكونوا يعرفون النتائج المترتبة على مبادرتهم، وكان كل ما يعرفونه هو أنهم يحتاجون إلى تقديم التعليم العالى وتنمية المجتمع إلى واحدة من أكثر مناطق جنوب أفريقيا فقرًا، وكانوا يرون احتمالات عظيمة لبناء جسر يعبره شباب القرية باتجاه حياة أفضل". لقد كانوا يريدون ألا يقتصر تعلم طلبة المعهد على تقديم الخدمة كوظيفة بل يتعدى هذا للتعامل مع تقديم الخدمة باعتباره أسلوب تفكير.

بدأ التعاون الإبداعى الإعجازى يظهر عندما اجتمع العاملون بالفرع الإقليمى للجامعة، وأهالى مدينة نيماتو لخدمة بعضهم. ولما كانت المخبوزات جزءًا من المنهج التعليمى للجامعة، فقد بنت الجامعة مخبزًا فى نيماتو يمكن أن يعلم الطلبة كيفية إعداد المخبوزات، بل يمكنه أيضًا توفير فرص عمل لسكان القرية، ويساعدهم على تنمية روح دعم الذات لديهم. وكان شعار هذا المخبز هو: "التطور هو أسلوب حياتنا!". وقد تضمنت المشروعات الأخرى زراعة حديقة لخضراوات المطبخ، ومركزًا للنشاط متعدد الأغراض، وبرنامجًا للوقاية من الإيدز، وتقديم دروس تعليمية للمعوقين فى مدرسة إنكوثازوينى – وكلها جهود قام بها طلبة الفرع الإقليمى للجامعة.

وقد درس الطلبة أيضًا – بالإضافة إلى أصحاب المحلات الصغيرة المشاركين فى فرع الجامعة – برنامج "دعنا ننهض ونقوم بالعمل بأنفسنا!" والذى كان موجهًا لمبادرى الأعمال، حيث علم الطلبة أصحاب هذه المتاجر الصغيرة كيفية التخطيط للعمل، وإمساك الدفاتر، والتسويق، وقام أصحاب هذه الشركات بتوظيف الطلبة للعمل فى متاجرهم. وقد أدى هذا التعاون الإبداعى لاستفادة الجميع، حيث تعلم أصحاب المتاجر مهارات جديدة، وعزز الطلبة من إجادتهم لمحتوى العمل. وقد حاولت سيدة شابة اسمها "جويس"

أن تمارس العمل بتفصيل الملابس والحياكة، ولكنها لم تكن تعرف كيف تجذب الزبائن، فعلمها طلبة المعهد كيف تضع الميزانية وأساسيات التسويق، فتحولت "جويس" إلى صاحبة شركة صغيرة. وكان "سيمفيو هلانجان" لديه ورشة لتصنيع الأخشاب ولكنه لم يكن يعرف الكثير عن إدارة الأعمال، وكان رجلًا طيب القلب لدرجة أنه لم يكن يأخذ من عملائه إلا ما يستطيعون دفعه، بل إنه كان يقدم خدماته بدون مقابل. وقد علمه شركاؤه من طلبة معهد EISS مبادئ المحاسبة، والتسويق، و الذكاء المهنى فى الإدارة.

وبالإضافة إلى هذه المساعدات للمؤسسات، فقد حرص طلبة المعهد أيضًا على تحسين حياة الكثيرين من أطفال الشوارع بمدينة نيماتو مثل "خولانى"، و"نونسينى". وكان "خولانى" فتى فى الثالثة عشرة من عمره تسرب من المدرسة من الصف الثانى، وكانت والدته تقضى أيامها فى مقلب نفايات القرية حيث كانت مدمنة على الشراب، وكانت جدته عجوزًا فلم تستطع رعايته. وكان "خولانى" يريد الذهاب إلى المدرسة، ولكنه بعد أن فقد عُقلة سبابته قرر أنه لن يستطيع الكتابة؛ فكان يشعر بحرج بالغ إذا حاول الكتابة. أما "نونسينى" فكانت مراهقة تعيش مع جدتها، ولكنها كانت تقضى معظم أيامها فى التسكع. وكانت قد حاولت الذهاب للمدرسة، ولكنها شعرت بالإحباط، فعادت إلى التسكع. وفى يوم فظيع كانت واقعة تحت تأثير استنشاقها للبنزين، فاغتصبتها عصابة من الفتيان.

إن أمثال هذه القصص شائعة جدًّا فى نيماتو، ولكن معهد EISS قرر (أن يتبنى) "خولانى"، و"نونسينى" والكثيرين من أمثالهما، حيث عقد طلبة المعهد معهم اتفاقيات سلوك، فوافق "خولانى" على أن يكف عن التسكع ويذهب لمركز النشاط يوميًّا، حيث تم إدراجه فى برنامج خاص لعلاج الأطفال من إدمان المخدرات. وفى البداية كانت العقد السلوكى معه قصيرًا وبسيطًا، وينص على: "لن أتعاطى مشروبات فى إجازة هذا الأسبوع". وفى النهاية، بدأ طلبة المعهد فى تعليم والدة "خولانى" مهارات التربية ودربوا "خولانى" على النظافة الشخصية والعادات الصحية الأساسية، وراقبوا مدى التزامه بالذهاب للمدرسة مراقبة دقيقة. وبالمثل، فقد حصلت "نونسينى" على المساعدة فى تعليمها، وفى التعامل مع آثار صدمة اغتصابها، حيث أصبحت جدتها مصدرًا أساسيًّا فى تعافيها، ومن خلال التدريب تم لم شمل العائلة من جديد. استطاع معهد EISS – من خلال تولى طلبته زمام القيادة – إنقاذ أطفال لولا هذه المبادرة لكانوا قد ضاعوا فى المخدرات والإحباط للأبد.

وبعد أن وسع المعهد من نطاق عمله بصورة كبيرة، أصبح الآن يرعى مبادرة "طلبة فى مشروع حر" وهو منافسة ودودة تتضمن اثنين وأربعين ألف طالب مهمتهم الارتقاء بمجتمعاتهم التى تعانى مصاعب عبر أكثر من أربعين بلدًا ناميًا من خلال قيامهم بأنشطة مثل بناء مركز للحاسوب فى إحدى القرى النائية، وإصلاح وتأسيس مدرسة للفلاحين.

وهـذه الأنشطة ليست أنشطة خـارج إطـار المنهج الدراسى للمعهد، بل هى فى صميم هذا المنهج. لقد ترك هؤلاء الشباب أثرًا هائلًا مثل أثر المقود المحرك حيثما ذهبوا من خلال مساعدتهم للمتاجر الصغيرة والفلاحين على الاعتماد على أنفسهم، ومن خلال إنقـاذ الأطفـال من الإدمـان، ومـن خـلال تنمية قيم التعاطف وتقديم الخدمة بداخل أنفسهم.

وقد مكن معهد EISS (الذى أصبح يعرف الآن باسم جامعة ستيندن فرع جنوب أفريقيا) طلبته من أن يتعلموا مهارات تقديم الخدمة، وأخلاقيات تقديم الخدمة فى الوقت نفسه، حيث يتم إثراء الدراسة من خلال تطبيقها يوميًا وإسقاط الأسوار الفاصلة بين قاعات المحاضرات والمجتمع. هنا يتم تعليم العقل والقلب معًا، حيث يكتشف الطلبة معنى تقديم الإسهام. ويعترف "روبرت فينسترا" بأن جامعة ستيندن ظاهرة غير معتادة فى مجال التعليم العالى، ومع ذلك فلديه شكوك حيث يقول: "إننى أواجه مقاومة طوال الوقت، فالناس إما لا يعرفون أن هذا العمل المجتمعى والقيادى فكرة جيدة أو أنهم لا يريدون فعله"[1].

وبالنسبة لى، فإننى أعتقد أن هذا هو النموذج التعليمى المناسب للمستقبل، حيث سيكون من المخجل أن تواصل الجامعات الانعزال عن حياة طلبتها والمجتمعات التى تستطيع أن تقدم لها الخدمة، وستكون مأساة أن تقتصر التجربة الجامعية بالنسبة للطلبة على الجلوس أمام شاشات الحواسيب وعدم التفاعل مع غيرهم من الناس، وأخذ امتحانات تقوم أسئلتها على الاختيار من بين إجابات متعددة. وفى مقابل هذا، فإن جامعة ستيندن تمثل بديلًا ثالثًا حقيقيًا – أى طريقة أفضل من الجامعات الأكاديمية الخالصة، والكليات الفنية ذات البرامج المعدة سلفًا، بل بديل يجعل هدفه الأعلى تحويل الطلبة إلى قادة.

ويعرف الأسلوب الإبداعى الذى اتبعته جامعة ستيندن لتحقيق هذا الهدف باسم التعليم بالإشراك، أو التعليم بأسلوب تقديم الخدمات. كان دكتور "إرنست بوير" – وهو المفوض التعليمى السابق فى الولايات المتحدة – قائدًا بعيد النظر، ومن أوائل رواد هذا النوع من التعاون الإبداعى بين الجامعة والمجتمع، فكتب يقول:

*إن التعليم بالإشراك يعنى ربط الموارد الثرية فى الجامعات بالمشاكل الأخلاقية والأكثر إلحاحًا اجتماعيًا، وبأطفالنا، وبمدارسنا، وبمعلمينا، وبمدننا. إن ما نحتاج إليه على المستوى الأكثر عمقًا يتجاوز مجرد زيادة البرامج، حيث نحتاج إلى هدف أكبر، وإلى شعور أكبر بالرسالة، ووضوح أكبر لتوجه حياة الأمة*[2].

---

1 المعلومات الواردة هنا عن جامعة ستيندن فرع جنوب أفريقيا مصدرها سلسلة مقابلات أجريت مع دكتور "روبرت فينسترا" عام ٢٠٠٧.

2 Saltmarsh and Zlotkowski, *Higher Education and Democracy,* 22.

وهذا الهدف الأكبر يدفع الجامعات الأخرى حاليًا لمساعدة طلبتها على أن يتعلموا من خلال تقديم الخدمة، حيث يمكن إشراك كل التخصصات. وعلى سبيل المثال، يمكن للطلبة الذين يدرسون المحاسبة فى إحدى الجامعات أن يشرفوا على مأوى للمشردين فى مدينة أمريكية كبرى، أو أن يديروا ورش عمل لنزلاء المأوى فى أعمال المصارف ومهارات وضع الميزانيات، بحيث إذا لم يتعلم هؤلاء النزلاء أن يوفروا، فسيقل أملهم فى دخول المأوى. وكان من بين مكونات التدريب أن ينشئ مصرف محلى حسابات ادخارية يُفتح رصيدها بدولار واحد فقط. وكان لتدريب الناس أثناء وقت احتياجهم أثر كبير جدًّا على الطلبة، حيث كتب أحدهم يقول: "لقد علمنى الناس هنا فعلًا أكثر مما كنت أعتقد أنه ممكن. قلائل هى الأشياء فى الجامعة التى أثرت على انفعالاتى مثلما أثرت صور الواقع التى تعرفت عليها على مدار الأسابيع القليلة الماضية عليها". وفى تبديل كلاسيكى للأدوار، بينما كان يقوم هذا الطالب بتعليمهم، كان عملاؤه من المشردين يعلمونه التفهم وقيمة أى إنسان. وهذا هو ما أقصده بالتعليم القائم على التعاون الإبداعى.

فى إحدى كليات الحقوق الكبرى، يحصل الطلبة على فرصة العمل بدون مقابل فى مركز محاماة مجتمعى لصالح العملاء ذوى الدخول المنخفضة. وكان من بين هؤلاء العملاء خباز مكسيكى مهاجر اسمه "رافائيل" تعرض للفصل من عمله بصورة تعسفية. وبالإضافة إلى العمل على قضية "رافائيل"، كان مركز المحاماة يوظف طلبة آخرين فى المالية والمراجعة لمساعدة رافائيل" على أن يؤسس مخبزًا خاصًّا به. وقد ساعده هؤلاء الطلبة على إعداد خطة عمل والحصول على قرض بسيط، وتطوع الطلبة الذين يدرسون اللغة الإسبانية بالترجمة له، بل إن الطلبة الذين تخرجوا قد اشتركوا فى مراجعة تعاقداته القانونية وعقود العمل التى يبرمها. وبسرعة لم يعد "رافائيل" بحاجة أصلًا لوظيفته القديمة، حيث أصبح مستعدًّا للاعتماد على نفسه. وبالنسبة له كانت الأمور القانونية معضلة كبيرة، وهذا هو ما يفعله البديل الثالث الجيد فى التعامل مع الأمور القانونية. لقد أدى التعاون الإبداعى الحقيقى بين مختلف التخصصات إلى هدم الأسوار من كل الاتجاهات[1].

ويقودنا هذا النوع من التعاون الإبداعى إلى إعادة تعريف معنى التعليم. غالبًا ما كان التعليم يعنى زرع المعلومات فى عقول خاوية ثم طلب استعادة هذه المعلومات فى الاختبارات. وهذا هو ما يسمى نموذج (ماكينة البيع) – حيث يُدخل المدرس معلومة (العملة المعدنية) فى رأس الطالب (ماكينة البيع)، ويخرج من الماكينة قالبًا من الحلوى (نتيجة الاختبار)،

---

1 Curtis L. Deberg, Lynn M. Pringle, and Edward Zlotkowski, "Service-Lear - ing: The Trim-Tab of Undergraduate Accounting Education Reform," n.d., www.csuchico.edu/sife/deberg/CHANGE4A.DOC.

وهذا النموذج منتج آخر من مخلفات العصر الصناعى. إن هذا النموذج قاصر جدًا مقارنة بنموذج التعليم القائم على التعاون الإبداعى الذى يسهم فيه الجميع – المدرسون، والطلبة، والمجتمع – بالمعرفة، فتكون النتائج بدائل ثالثة تحدث تحولاً شاملاً فى فهمنا، وتجلب لنا نماذج جديدة مثمرة، ومن الأمثلة البارزة على ذلك العمل الذى تقوم به جامعة فيكتوريا مع الأمم الأولى فى كندا.

### *جانبان لريشة النسر*

يوجد فى كندا حاليًا أكثر من ستمائة قبيلة من الهنود يعرفون باسم الأمم الأولى. والكثير من أفراد الأمم الأولى هذه يريدون دخول تيار الحياة المعاصرة فى كندا من التحاق بالجامعات، وعمل بوظائف جيدة، ومع ذلك فإن هؤلاء الأفراد يريدون أيضًا الحفاظ على أساليب حياتهم الموروثة. وقد حاولت السلطات على مدار أعوام أن يعلموا هؤلاء الأفراد أساليب الحياة الغربية، وإخراجهم من ثقافاتهم الأصلية. ومع ذلك، فقد عانت سجلات التعليم الجامعى أداء تعليميًا سيئًا لهؤلاء الأفراد، حيث قال الأساتذة إن الطلبة لا يريدون المشاركة، وإنهم يحملقون إلى أرضية الفصل أو يتحدثون بصوت خفيض فلا يستطيع أحد سماعهم. وكان التصور النمطى الشائع عنهم أنهم أناس بدائيون ومتخلفون، ولا يستطيعون التوافق مع المتطلبات المعقدة للحضارة المعاصرة.

وتوضح هذه المعضلة ما يسمى فجوة الإنجاز فى مدارسنا والتى نسمع عنها كثيرًا. إن الطلبة الذين ينتمون لأقليات عرقية أو دينية يتخلفون بصورة دائمة فى اختبارات المهارات، ومع ذلك فإنهم ليسوا أقل من غيرهم قدرة على التعلم. ولكن، تخيل كيف ستكون استجابتك إذا احتل غريب مدينتك، وأجبرك على أن تدخل مدرسة أسسها هو، وأن تختبر مدى إجادتك للحكمة والمعرفة السائدتين فى ثقافته هو. وتخيل أكثر من هذا أن هذا الغريب يعتبر أن ثقافته هى الثقافة الوحيدة التى لها قيمة وأن ثقافتك لا قيمة لها. هل من الممكن أن يؤدى ضعف التفهم – ولو بصورة جزئية – إلى فجوة الإنجاز؟

عندما وجدت المجالس القَبَلية فى منطقتى ميدو ليك وساسكساتشوان أنفسهم عالقين فى هذا الصدام الثقافى وغير مستعدين للاستسلام، فقد قابلوا الأستاذين "جيسيكا بول"، و"ألان بينس" من جامعة فيكتوريا لمساعدتهم على إعداد مناهج تعليمية لتنمية الطفولة وتوجه للعائلات الشابة فى قبائلهم التسع. لقد كانوا قلقين جدًا بسبب تفشى البطالة والمخدرات والكحوليات بين شباب الأمم الأولى، وكانوا يريدون مساعدة آباء هؤلاء الشباب على تطوير أنماط جديدة لتربية أبنائهم.

ولأن خبرة الأمم الأولى مع نظام التعليم الكندى لم تكن مبشرة، فقد قررت الأستاذة "بول" والأستاذ "بينس" – وكلاهما خبير فى تطوير الأطفال – أن يستمعا لهم وألا يقدما

حلًا جاهزًا لهم، وجمعا شيوخ القبائل، والآباء، وغيرهم من أفراد المجتمع ليستمعوا لما يقلقهم، فأتيح لهؤلاء الناس فى النهاية فرصة لأن يعبروا عن آرائهم – وكانت هذه هى المرة الأولى لبعضهم فى التعبير عن آرائهم. أوضح كل الأطراف وجهات نظرهم – بمن فيهم أستاذا الجامعة – مما مكنهم من التوصل إلى منهج تعليمى جديد يختلف عن أى منهج تعليمى آخر للحصول على درجة جامعية فى تخصص تعليم الأطفال والشباب. وكان هذا المنهج بديلًا ثالثًا يمزج بين حكمة كل من القوميين (على حد قول شيوخ القبائل)، والأمريكيين الأوروبيين (على حد قول الغربيين)[1]. وقد تعلم الطلبة فى هذا المنهج الجديد عادات "كرى"، و"دينى" التقليدية فى تقديم الرعاية للأطفال، وتعلموا أيضًا العلوم الغربية الحديثة فى هذا المجال. وعندما وجد هؤلاء الطلبة أن عاداتهم تلقى الاحترام، بدأوا يعبرون عن أنفسهم بنوع جديد من الثقة بالنفس. والأكثر من ذلك، أنه لم يكن المنهج الجديد جامدًا ومفروضًا على الطلبة، حيث أسهمت أفكار وآراء الطلبة فى تكوين جزء منه. وقد أطلق أحد الأساتذة على هذا المنهج "المنهج المُعاش". ونظرًا لاحترامهم لأفكار ثقافة الأمم الأولى، فقد اتفق المعلمون على ألا "يحددوا مسبقًا وجهة محددة تتجه إليها عملية تأليف المنهج الجديد"[2].

فى هذا الموقف، لم يقل ما تعلمه المدرسون عما تعلمه الطلبة، حيث السائد فى الثقافة الغربية مثلًا أن يتم التعامل مع نوبات الغضب لدى الطفل بعزله أو إعطائه "وقتًا مستقطعًا" حتى يهدأ، بينما كانت ثقافة "كرى" الهندية تتبع أسلوبًا مناقضًا، فكانت تضع الطفل الغاضب فى دائرة عائلة وتتركه "ينفس بالكلام" عما يشعر به من إحباط. ودون أن يرفض الطلبة أيًا من هاتين الفكرتين، كانوا يستكشفون كل هذه الاحتمالات ويتعاملون معها باحترام.

فى البداية، أربكت هذه الخبرة المدرسين الذين كانوا معتادين على "السيطرة على المنهج الدارسى ". إن منح الطلبة والمجتمع سلطة اتخاذ القرار فى التعليم أمر غريب بالنسبة لمعظم العاملين بالتدريس، حيث قال أحد الأساتذة: "أشعر بأننى كما لو كنت فى المؤخرة فى عملى"، ومع ذلك فسرعان ما أدركوا أن "كل العائلات لديها مواضع قوة، وأن الكثير من المعارف الأكثر جودة وفائدة فى تربية الأطفال يمكن إيجادها فى المجتمع

1 Alan R. Pence, "It Takes a Village... and New Roads to Get There," in *Deve - opmental Health and the Wealth of Nations*, ed. D.P. Keating and C. Hertz-man (New York: Guilford, 1999), 326.

2 Jessica Ball, "A Generative Curriculum Model of Child and Youth Care Training through First Nations–University Partnerships," *Native Social Work Journal* 4, no. 1 (2003): 95.

نفسه – عبر الأجيال، وفى شبكات العلاقات الاجتماعية، وفى التقاليد الثقافية والإثنية"[1].

لقد أدرك أساتذة هذه الجامعة نموذجًا جديدًا للتدريس يكون طلبتهم فيه زملاء لهم، وهذا الأسلوب يناقض عقلية الندرة التى تزعم أن المعرفة القيِّمة تقتصر على بعض الناس، وينمى عقلية الوفرة التى تقول إن كل فرد لديه شىء قيِّم ليسهم به. إن هذا نوع من التفهم فى الفصل، وعادة ما يكون مردود التفهم هائلاً ويتمثل فى زيادة فهم الجميع زيادة كبيرة. وكان الأستاذ العظيم "كارل روجرز" يعرف هذا عندما قال: "إن التوجه القائم على التفكير بعقلية الطلبة، ورؤية العالم من منظورهم شىء لم نسمح به فى المدارس. ومع ذلك فإذا تصرف المدرس بطريقة تجعل الطالب يشعر بأنه فهمه – بدون أن يحكم عليه أو يقيمه – فإن أثر هذا يكون مذهلا"[2].

وقد حققت تجربة التعاون الإبداعى فى ميدو ليك نتائج مبهرة، حيث زادت نسبة التخرج فى الجامعة من ٢٠٪ إلى ٧٨٪، وبدلاً من أن يواصل المجتمع المعاناة من الاستنزاف المعتاد للعقول من خلال هجرة خريجى الجامعة منه، فقد احتفظ المجتمع بنسبة ٩٥٪ من خريجيه، وذلك لشعور الطلبة بأنهم أصبحوا أكثر ارتباطًا بقيمهم الثقافية. وقال أربعة من كل خمسة آباء إن مهاراتهم فى تربية أبنائهم قد زادت بصورة هائلة[3]. لقد كان أثر المقود على المجتمع ملحوظًا، حيث أصبحت العائلات الشابة تربى أبناءها بمزيد من الثقة واحترام الذات. وقد عبر أحد شيوخ عشيرة (التُّراب الطائر) من الأمم الأولى عن امتنانه لهذا الأسلوب فقال:

> *إننا نرى فى نشرات الأخبار كل تلك القصص عن الكوارث، والمشاكل، وحوادث الانتحار، واستنشاق البنزين بين شبابنا، والأخطاء المالية للإدارة، وتعاطى الشراب والعنف فى مجتمعنا. وعندئذ يفكر المرء: "أليس لدينا أى شىء جيد؟ ولكننا نعرف أن لدينا الكثير من الحكمة الناتجة عن الخبرة والكثير من الحب، وأن كل ما نحتاج إليه هو برامج تستخرج هذا الحب وتستفيد من مواضع القوة لدى أفراد قبائلنا.*

ويقول عضو آخر فى المجلس القبلى: "لقد أصبح الجميع أكثر ثقة حاليًا نتيجة لهذا البرنامج"، وفى معرض تعليق شيخ قبلى آخر على مزيج التعاون الإبداعى للمعرفة التقليدية

---

1 Alan Pence and Jessica Ball, "Two Sides of an Eagle's Feather: Co–Co - structing ECCD Training Curricula in University Partnerships with Canadian First Nations Communities," n.d., 9–10, http://web.uvic.ca/fnpp/fnpp6.pdf.

2 Carl Rogers, *A Way of Being* (New York: Houghton Mifflin, 1995), 273.

3 "First Nations Partnership Program," http://www.fnpp.org/home.htm.

والغربية المعاصرة، شبه البرنامج الجديد بـ "جانبين لريشة النسر، حيث يحتاج النسر إلى كل منهما حتى يستطيع الطيران"[1].

لاشك أن ما نراه فى هذه الأمثلة صورة راقية لتعليم راق، وبديل ثالث للجامعات التى تركز بالكامل على تأهيل طلبتها للعمل، والجامعات التى تنعزل عن المجتمع بتركيزها على المعرفة الخالصة، وهما البديلان اللذان يقعان متطرفين على طرفى نقيض. إن الطلبة فى أماكن مثل فرع جامعة ستيندن بجنوب أفريقيا وميدو ليك يتعلمون أن يقودوا بقلوبهم وبأيديهم مثلما يتعلمون أن يقودوا بعقولهم. قال المعلم العظيم "بيتر هانز كولفينباخ": "عندما تمس القلب خبرةٌ مباشرة، فإن هذا يستحث العقل على التغير. إن التعبير الشخصى عن المعاناة البريئة، وعدم العدل الذى يعانيه الآخرون هو محفز البحث العقلى عن التأمل الأخلاقى"[2].

مكتوب على لوحة فى مدخل الجامعة التى كنت أعمل مدرسًا بها شعار يقول: "العالم يتجلى فى مبنى جامعتنا". وعندما كنت أمر بهذه اللوحة أثناء ذهابى لعملى بالجامعة، كنت أقول لنفسى: "هذه جملة شاعرية لطيفة"، ولكننى الآن أعتقد أن هذه الجملة ينبغى أن تصبح واقعًا ملموسًا لكل مؤسسات التعليم العالى. إن بمقدورنا تثوير العملية التعليمية، وأن نغرس فى شبابنا أهمية تقديم الخدمة للعالم المحيط بهم باعتبار هذا هو أساس القيادة الناجحة؛ لأنهم سيستطيعون من خلال التعلم بأسلوب تقديم المساعدة أن يصبحوا قادة فى تقديم الخدمة يعتبرون أن النجاح الأساسى أكثر أهمية من النجاح الثانوى. يمكننا أن نصبح مقودًا للجيل التالى من القادة، ويكونوا هم مقودًا للتغير الإيجابى فى العالم.

1 Ball, "A Generative Curriculum," 93–94; Pence and Ball, "Two Sides of an Eagle's Feather," 12.

2 Peter Hans Kolvenbach, "The Service of Faith and the Promotion of Justice in American Jesuit Higher Education," *Company Magazine*, October 6, 2000, http://www.company magazine.org/v184/asiseeit.htm.

## علم لتتعلم

إن أفضل طريقة لاستيعاب محتوى هذا الكتاب هى أن تعلم شخصًا آخر محتوياته، فالجميع يعرفون أن المعلم يتعلم أكثر بكثير من الطالب. لذلك؛ أوجِد شخصًا ما – زميلًا، أو صديقًا، أو أحد أفراد العائلة – وعلمه ما تتوصل إليه من أفكار فى هذا الكتاب. اطرح الأسئلة المثيرة التالية، أو ابتكر أسئلة مثيرة غيرها:

- ما البديلان القائمان خلف المجادلة العظيمة بشأن التعليم، وما مخاطر اتباع أحد طرفى هذا المجادلة؟
- ما المواضع التى لا تزال مدارسنا غارقة فيها فى التفكير بعقلية العصر الصناعى؟
- لماذا يعتبر أصل التحدى التعليمى الذى نواجهه نظرنا للأطفال على أنهم سلع؟
- البديل الثالث فى التعليم هو أنه نصبح قادة، ولا يستطيع كل شخص أن يصبح رئيس شركة أو رئيسها التنفيذى؛ فكيف يستطيع كل شخص أن يصبح قائدًا؟
- كلنا نريد أن ينجح أبناؤنا، ومع ذلك ينبغى أن نحدد بوضوح معنى النجاح. ما الفارق بين النجاح الأساسى والنجاح الثانوى؟ لماذا يؤدى النجاح الأساسى غالبًا إلى النجاح الثانوى؟ كيف نقع فى شرك البحث عن النجاح الثانوى على حساب النجاح الأساسى؟
- كيف استطاع "ريتشارد إسبارزا"، و"موريل سمرز" أن يحولا مدرستيهما فى ظل النظام القائم دون أى موارد إضافية؟
- كانت رسالة "موريل سمرز" فى مدرسة إيه بى كومز هى أن تساعد التلاميذ على تطوير "القادة بداخلهم"، فماذا كانت تقصد بهذه الجملة بالرسالة؟
- ينبغى أن يكون هدف الجامعة أن تكون مقودًا. ما المقود؟ وكيف تستطيع كُلية أو جامعة أن تصبح مقودًا لمجتمعها المحيط؟ وكيف تستطيع أنت شخصيًا أن تصبح مقودًا داخل دائرة نفوذك؟
- كيف يمكن لتجربة ميدو ليك أن تصبح مثالاً على التعاون الإبداعى المنتج؟ أين كان "جانبا ريشة النسر" فى هذه التجربة؟
- إذا كنت طالبًا، فكيف يساعدك التفكير بمنطق البديل الثالث على أن تواجه تحدياتك كطالب؟

- إذا كان لديك أبناء يدرسون، فما نوع التحديات التى تواجههم فى دراستهم، وتستطيع التعامل معها من خلال التفكير بمنطق البديل الثالث؟
- فكر فى السؤال الذى طرحه الإداريون فى الجامعة الكندية، وطبقه على نفسك: "ما هدفى؟ هل أنا مجرد مجموعة من المهارات المُغلَّفة بغرض دخول سوق العمل؟ ما الإسهامات التى ينبغى أن أقدمها فى أكثر أدوار حياتى أهمية؟".

## جرب هذا

حدد مشكلة تعليمية أو فرصة فى عائلتك، أو مدرستك، أو مجتمعك، وابدأ عملية نمذجة للبديل الثالث. ادع الآخرين لمشاركتك فى هذا، واستخدم أداة "الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى".

## الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى

**① اطرح سؤال البديل الثالث:**

"هل لديك الاستعداد للبحث عن حل أفضل من كل الحلول التى توصلنا إليها حتى الآن؟" إذا كانت الإجابة بالإيجاب، فانتقل للنقطة الثانية.

**② عرف معايير النجاح.**

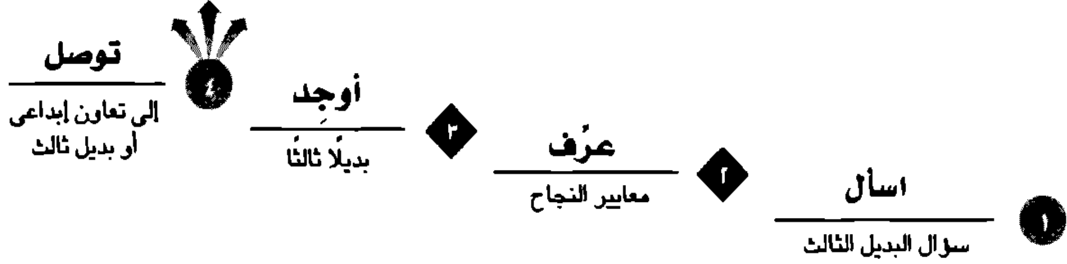
اكتب فى المربع التالى خصائص الحل الذى سيسعد الجميع، ما شكل النجاح الذى يريده الجميع؟ ما المهمة الحقيقية التى ينبغى أداؤها؟ ما الموقف الذى يفوز كل المشاركين فيه؟

**③ أوجد البديل الثالث.**

اكتب فى المربع التالى (أو أضف إليه مربعات أخرى) النماذج، وارسم الصور، واستعر الأفكار، وغيِّر تفكيرك تغييرًا جذريًّا. افعل هذا بسرعة وإبداعية، ولا تصدر أى أحكام حتى تأتى اللحظة المثيرة التى تعرف عندها أنك توصلت لتعاون إبداعى.

**④ توصل إلى التعاون الإبداعى.**

صف فى المربع التالى البديل الثالث، و – إذا أردت – كيفية تطبيقك له فى الممارسة.




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى.** ستساعدك هذه العملية على أن تضع مبدأ التعاون الإبداعى موضع التنفيذ. (١) أوضح استعدادك لإيجاد بديل ثالث. (٢) حدد معنى النجاح بالنسبة لجميع المشاركين. (٣) جرب البدائل حتى (٤) تصل إلى التعاون الإبداعى. استمع للآخرين بتفهم على مدار كل هذه العملية.

## كيف تصل للتعاون الإبداعى؟

### ١ اطرح سؤال البديل الثالث

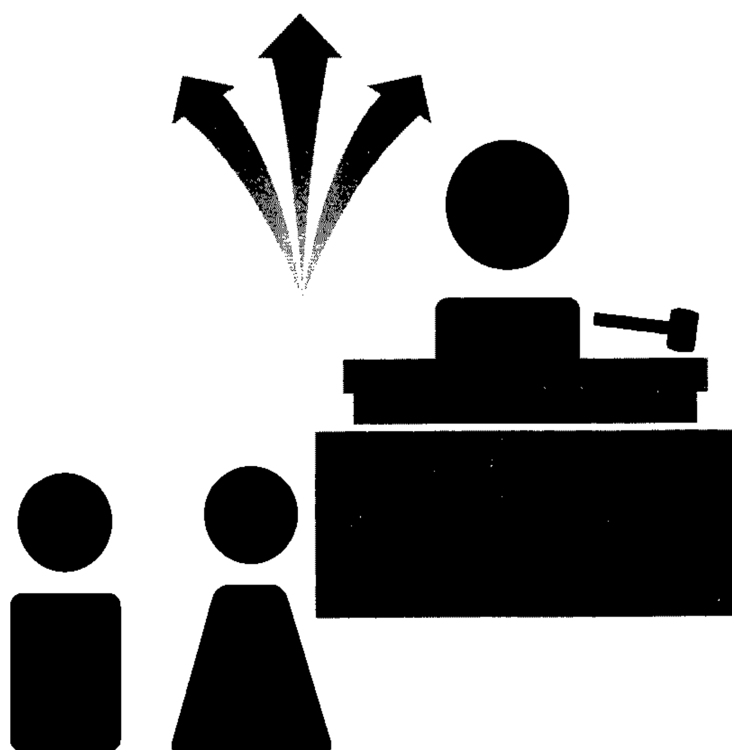
فى المواقف التى تتضمن صراعات أو إبداعًا يساعد هذا السؤال الجميع على تجاوز آرائهم الثابتة أو أفكارهم المسبقة باتجاه تطوير رأى ثالث.

| ٢ عرِّف معايير النجاح | ٣ أوجِد البديل الثالث |
|---|---|
| اكتب قائمة بالخصائص أو فقرة تصف النتيجة الناجحة للجميع، وفى أثناء ذلك أجب عن الأسئلة التالية:<br>● هل يشارك كل الأطراف فى وضع هذه المعايير؟ هل نحصل على أكبر عدد ممكن من الأفكار من أكبر عدد ممكن من المشاركين؟<br>● ما النتائج التى نريدها فعلًا؟ ما الإنجاز الذى نريد إنجازه فعلًا؟<br>● ما النتائج التى تمثل "فوزًا" لكل الأطراف؟<br>● هل نتجاوز طلباتنا الراسخة لنتوصل لشىء أفضل؟ | اتبع الإرشادات التالية:<br>● اللعب. إنه ليس "واقعيًا" والكل يعرف أن هذا لعبة.<br>● تجنب الجدل العقيم أو المبتسر، أو أخذ الآراء فى هذه العملية.<br>● لا تصدر أحكامًا على آراء الآخرين – أو آرائك أنت نفسك.<br>● اصنع نماذج. ارسم صورًا على الحاسوب، ورسومًا بيانية، واضرب أمثلة تعليمية، واكتب مسودات مبدئية.<br>● حول الأفكار فى رءوس من تتعامل معهم. عارض الحكمة التقليدية.<br>● اعمل بسرعة. خصص سقفًا زمنيًا حتى تستمر الطاقة والأفكار فى التدفق بسرعة.<br>● ولِّد الكثير من الأفكار، فليس من السهل أن تتوقع أية فكرة ارتجالية قد تؤدى إلى البديل الثالث. |

### ٤ توصل إلى التعاون الإبداعى

ستدرك أنك توصلت للبديل الثالث عندما يشعر الجميع بالإثارة، والإلهام، والتحرر من الصراعات القديمة، ووفاء البدائل الجديدة بمعايير النجاح. تحذير: تجنب الخلط بين الحلول الوسط والتعاون الإبداعى؛ فالحل الوسط يؤدى إلى شعور بالرضا ولكنه لا يؤدى إلى شعور بالسعادة، ويعنى أن يخسر الجميع شيئًا فى حين أن التعاون الإبداعى يعنى فوز الجميع.

# البديل الثالث والقانون



# ٦

# البديل الثالث والقانون

## "ستيفن آر. كوفى" و "لارى إم. بويل"

"إن الدعوى القضائية الناجحة هى تلك التى ينفذها رجل الشرطة بنفسه".

ـــــ روبرت فروست

فى قرية بريدون أون ذا هيل الإنجليزية الصغيرة، يجمع مهرجان التمثيل الصامت السنوى كل القرويين لقضاء ليلة يغنون فيها أغانى فكاهية، ويرتدون فيها ثيابًا مسرحية خيالية. ويستغرق الإعداد لهذا المهرجان السنوى عدة أسابيع، ويحب الجميع فى هذا المهرجان أن يشاهدوا جيرانهم يتصرفون بتلقائية. وجرت العادة على أن يُعقد المهرجان فى ساحة المدرسة التى بُنيت منذ عقود، وتم بناؤها بصورة أساسية بفضل التبرعات من أهل القرية.

ومع ذلك، فقد توقفت هذه العادة بصورة مفاجئة، عندما تولت مديرة جديدة إدارة المدرسة، حيث وضعت قواعد جديدة للسلامة والأمان، واقترحت إقامة المهرجان فى مكان

---

عمل "لارى إم. بويل" قاضيًا فى المحكمة الأمريكية العليا بولاية آيداهو، حيث شغل منصب رئيس المحكمة، وشغل أيضًا منصب رئيس محكمة الولاية. و"بويل" رجل قضاء محنك يحظى باحترام كبير، وقد امتاز فى العمل كصانع سلام، حيث لم يكن ينظر لعمله مع المحامين وموكليهم على أنه ساحة حرب، بل على أنه "خيمة سلام وسط ساحة حرب"، يتحول فيها الجدال إلى استماع بغرض الفهم. وأنا أعمل حاليًا مع القاضى "بويل" على تأليف كتاب جديد عن التعاون الإبداعى، والقانون المسمى "Blessed Are the Peacemakers".

آخر غير مدرسة القرية. شعر أهل القرية بالإحباط، فرفعت المديرة رسوم استخدام ساحة المدرسة إلى مبلغ ٨٠٠ جنيه إسترلينى، وهو ما صدم الجميع، حيث لم يكن هناك من يستطيع دفع هذا المبلغ؛ لذلك طلب القرويون من مجلس الحكم المحلى أن يمكنهم من استخدام ساحة المدرسة مجانًا؛ فرفض المجلس طلبهم، فكانت النتيجة عدم إقامة المهرجان فى القرية لأول مرة منذ نصف قرن.

وسرعان ما انتقل النزاع للمحكمة، حيث احتج القرويون على الرسوم، وعلى التحريات الجديدة التى بدأ مكتب السجلات الجنائية يجريها على كل من بداخل مبنى المدرسة، فقد دفع هؤلاء القرويون قبل ذلك ثلاثة آلاف جنيه تبرعات لبناء هذه الساحة فى المدرسة؛ لذلك كانوا يشعرون بأنه من حقهم أن يستخدموها مجانًا بعد انتهاء ساعات عمل المدرسة، وبدون أن يتم التحقيق معهم كما لو كانوا مجرمين.

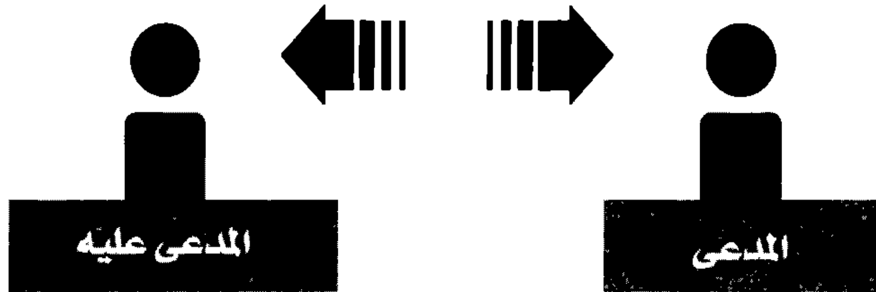
وقال المسئولون فى المدرسة إن أسعار تكاليف صيانة ساحة المدرسة قد ارتفعت ارتفاعًا كبيرًا، وإنهم لن يستطيعوا استضافة المهرجان بعد ذلك، وإن طلب الأهالى إقامة المهرجان كان "غير مبرر، وغير عملى"، وإنهم لا يستطيعون التعامل مع "الكم الهائل من الاستمارات" التى لا بد أن يملأها كل قروى يدخل ساحة المدرسة.

وبعد سبع سنوات من التقاضى بلغت مصروفات الطرفين فيها ٦,٧ مليون جنيه، وصلت القضية إلى المحكمة العليا فى إنجلترا، حيث أصدر رئيس المحكمة أخيرًا الحكم برفض طلب أهالى القرية، وألزمهم أيضًا بتحمل نفقات التقاضى الكبيرة. وكانت مديرة المدرسة والمسئول عن دار العبادة فى القرية قد استقالا منذ زمن بسبب التوتر الذى تسببا فيه، وتخاصم الأصدقاء القدامى، وفسدت العلاقات بين أهالى القرية ومجلس الحكم المحلى بصورة لم يعد يمكن إصلاحها. وانتهى للأبد مهرجان التمثيل الصامت فى القرية الذى كانت التلقائية التى تعرض فيه مصدرًا للضحك من قبل[1].

إن أمثال هذه القصة ليس غريبًا علينا حتى إن معظمنا لا يجد فيها جديدًا. إن قضية أهالى قرية بريدون أون ذا هيل مجرد معركة فى الحرب المدمرة المبددة التى يشنها بعضنا على بعض فى المحاكم. إن نظام العدالة القائمة على الخصومة هو التجسيد الرسمى للتفكير بمنطق البديلين.

1 Robert Hardman, "A Very Uncivil War," *Daily Mail Online*, June 21, 2010, http://www.dailymail.co.uk/news/article-1288182/A-uncivil-war-How-spat-village-hall-divided -community-turned-neighbours-sworn-enemies.html#ixzz1HIBZYBdj; "Breedon-on-the -Hill Villagers Lose Hall Court Appeal," BBC News, January 18, 2011, http://news.bbc .co.uk/local/leicester/hi/people_and_places; shnewsid_9365000/9365108.stm.

## البديلان




تعج المحاكم بالقضايا التى تتراوح بين القضايا البسيطة التافهة، والقضايا التى يقدر لها تشكيل أمم بكاملها، بل إن القضايا الكثيرة التى تستحق هى نفسها مكلفة من ناحية المال وتحطيم العلاقات، وبذلك فإن كل أطرافها لا يحققون مكسبًا فى النهاية. كان "أبراهام لينكولن" يوصى دائمًا بأن "لا نشجع على اللجوء للمحاكم؛ لأن من يخرج من المحكمة فائزًا يكون قد خسر أتعابًا ورسومًا ووقتًا".

والأمثلة على هذا لا تحصى. عندما طرد مدرس متطوع شاب يعمل بمؤسسة Teach for America طالبًا فى الثانية عشرة من عمره من الفصل بسبب سوء سلوكه، رفع والدا الطالب قضية على المدرسة يطالبانها فيها بتعويض قدرة ٢٠ مليون دولار. وفى مثال آخر، رفع رجل قضية على محل لغسيل الملابس يطالبه فيها بتعويض قدره ٦٧ مليون دولار لإضاعتهم لسرواله. لا أحد يعرف قدر المال الذى يتم تبديده فى الأحكام القضائية سنويًّا – فالرقم فلكى بالطبع – ومع ذلك، ففى الولايات المتحدة وحدها تصل أجور المحامين إلى ٧١ مليار دولار سنويًّا. ويوجد فى الولايات المتحدة حاليًّا أكثر من مليون محام، ويوجد فى البرازيل نصف مليون، وفى بريطانيا ١٥٠ ألفًا.

### الدور المتفرد لصانع السلام

إننا نُجل ونحترم أولئك الذين يمارسون مهنة القانون النبيلة؛ فلديهم أسمى فرصة للتوصل لحلول إبداعية تجلب الراحة، والسلام، وراحة البال لأناس يعيشون فى عالم ملىء بالنزاع والتنافس والمشاكل العسيرة. تقول الحكمة: "طوبى لصانعى السلام". وإذا كان هناك وقت

نحتاج فيه إلى صانعى السلام أكثر من أى وقت آخر؛ فإنه الآن، والمحامون لديهم موقع فريد يمكنهم من القيام بهذا الدور؛ فكما يقول لينكولن: "إن المحامى لديه فرصة سامية للعمل كصانع سلام".

ومن الأهداف الأساسية لهذا الفصل من الكتاب أن نساعد أولئك الذين يتعاملون مع المحامين، وكذلك الذين يشتغلون بالقانون على أن يدركوا هذه الفرصة العظيمة. وبالنسبة للعاملين بالمحاماة، يقول "لارى":

لا بد أن أعترف فى البداية بتحيز وأفصح عن سر؛ فأنا أحب المحامين وقد استمتعت بالعمل معهم على مدار أكثر من أربعين عامًا. وفى السنوات التى سبقت عملى فى المحاكم على مستوى الولاية والمحاكم الاتحادية، كان لدىَّ أنا ووالدى مكتب محاماة خاص ناجح ومربح، حيث كان عملاؤنا يتراوحون بين الموكلين الأفراد والشركات من بين أكبر خمسمائة شركة أمريكية. وأنا أدرك المتطلبات الواقعة على المحامين وكذلك الضغوط الهائلة التى يتعرضون لها فى حياتهم المهنية. وعلى مر الأعوام نما لدىَّ احترام عظيم للمحامين والعاملين بالقانون، حيث إن الغالبية العظمى من المحامين يتميزون بالنزاهة، والكفاءة، واللياقة، ويقدمون خدماتهم لعملائهم بأسلوب جيد وأتعاب معقولة. إن العمل بالقانون ذو طبيعة إيجابية بدرجة كبيرة، ومع ذلك فهناك مشاكل خطيرة فى العملية القضائية تؤثر على صحة وسعادة كل المشاركين فيها، وسيناقش هذا الفصل من الكتاب عددًا من هذه المشاكل بصراحة ووضوح.

إن كلينا مقتنع بأن معظم المحامين يبدأون عملهم بالقانون ولديهم أسمى المُثُل، وحب العدل وسيادة القانون، ورغبة فى كسب دخل جيد وتوفير حياة جيدة مليئة بالفرص لأنفسهم ولعائلاتهم، ورغبة صادقة فى خدمة البشر. وينجح الكثيرون منهم فى اعتماد هذه المثل أساسًا لعملهم، ويستمتعون بحياة عملية مميزة تقدم راحة وحلولًا إبداعية لأعداد هائلة من البشر. ومع ذلك، فعندما ينحصر المحامى الشاب فى دوامة العمل و"محاولة إنشاء مكتب محاماة مستقل"، وفى المعركة التنافسية، ينفصل الكثيرون من المحامين عن هذه المثل، ويفصلون بين عملهم وحياتهم الخاصة مما يؤدى بهم فى الغالب إلى الشعور بالخواء الانفعالى والعقلى والروحى[1].

1 "In the Interests of Justice: Reforming the Legal Profession," *Stanford Law Review* 54 (June 2002): 6.

وفى النهاية يشعر الكثيرون من المحامين بأنهم بعيدون عن دور صانع السلام. يحذر "باتريك جيه. شيلتز" – وهو أستاذ جامعى، وعميد سابق لكلية قانون، ويعمل الآن قاضيًا فى محكمة اتحادية فى مينيسوتا – المتخرجين الجدد فى كليات القانون، فيقول: "لدىَّ أخبار جيدة وأخرى سيئة. والأخبار السيئة هى أن العمل بالقانون الذى توشكون على بدئه إحدى أكثر المهن جليًا للتعاسة والمرض على وجه الأرض، ومن بين المهن الأكثر معارضة للأخلاقيات – فى رأى الكثيرين. والأخبار الجيدة هى أن المرء يستطيع العمل بالمحاماة ويحافظ على سعادته وصحته، وأخلاقياته".

ويرى "شيلتز" أن المحامين من بين الناس الأكثر اكتئابًا فى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أوضحت دراسة ارتفاع معدلات القلق، والعدوانية، والبارانويا بين دارسى القانون والمحامين.

ويشير "شيلتز" أيضًا إلى أن المحامين مدمنون على الشراب، حيث توضح دراسة أن ثلث المحامين فى إحدى الولايات يعانون مشكلة إدمان سواء للمخدرات أو الشراب. وبالإضافة لذلك، توضح الدراسات أن معدلات الطلاق بين المحامين أعلى من مثيلتها لدى المهنيين الآخرين، وأن المحامين يفكرون فى الانتحار أكثر بكثير من الآخرين.

ويورد "شيلتز" دراسة أخرى أجريت على محاميى كاليفورنيا أجراها معهد البحوث والتنمية للعدالة المدنية، وتوصلت إلى أن "نصف المحامين فقط قالوا إنه لو عادت بهم الأيام لاختاروا العمل كمحامين"، وبالإضافة لذلك، فإن ٤٠٪ من محامى نورث كارولينا قالوا إنهم لن يشجعوا أبناءهم أو غيرهم من الأفراد المتأهلين على دخول مهنة المحاماة.

ويضيف "شيلتز" إن "من يعانون هذا الاعتلال – الذين يعانون الاكتئاب، والجزع، وإدمان الكحوليات والشراب، والذين يعانون ارتفاع معدلات الطلاق، والانتحار بهذه الدرجة – تعساء بصورة شبه كاملة. وليس من المستغرب بعد ذلك أن المحامين تعساء حقًا، ولا ينبغى أن نندهش من أن مصدر تعاستهم شىء يشتركون فيه جميعًا، وهو عملهم كمحامين"[1].

ماذا فى مهنة المحاماة يؤدى إلى هذا النوع من البؤس لدى الكثيرين؟ إننا نعتقد أن هذا ناتج بدرجة كبيرة عن أساليب التفكير القائمة على الخصومة، حيث يتحول التفكير بمنطق البديلين إلى قواعد ثابتة ومؤسسة. أضف إلى هذا العملاء ذوى العقليات المتشددة الذين يتخذون القرارات، وستدرك ثقل الضغوط الواقعة على المحامين.

1 Patrick J. Schiltz, "On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy, and Unethical Profession," 52 Vand. L. Rev. (1999).

إن النظام التخاصمى المميز للعمل القضائى والقانونى شىء قديم وتاريخ مميز، حيث استخدمت معظم الأمم – وخاصة فى أوروبا والأمريكتين – صورة من صور هذا النظام. لا شك أن هذا النظام بدأ أيام الاحتكام للقتال، ولكنه أصبح حاليًا نظامًا معقدًا يتم فيه التعبير بوضوح عن واجبات وحقوق المدعين بالحق المدنى والمتهمين. وإذا استخدم هذا النظام بالطريقة المناسبة، فإنه يخدم العدالة بصورة جيدة. وبما أننا قلنا هذا، فإن المفكرين بمنطق البديل الثالث يبحثون دائمًا عن أساليب وطرق لتجاوز العدالة، والعدل، والبحث عن التوصل لبديل ثالث. يقول "شيلتز": "إن المحامين يلعبون ألعابًا، والمال هو معيار التهديف فى هذه الألعاب"[1].

تدق قاضية المحكمة العليا الأمريكية "ساندرا داى أوكنور" المتميزة ناقوس الخطر بشأن التوجه الذى يستخدمه القانون كوسيلة لتصعيد الصراع بدلًا من حله، فتقول:

*يُقال إن قوانين أية أمة تعبر عن أسمى مُثُل شعبها. ومن المؤسف أن سلوك المحامين فى الولايات المتحدة كان فى بعض الحالات تعبيرًا عن البيئة المهنية الأدنى مستوى والتى يسودها العداء والأنانية والتفكير بعقلية الفوز بأى ثمن. ويشرح أحد المحامين – الذى كف فى النهاية عن العمل بالمحاماة – سبب قراره هذا بدون مواربة، فيقول: "لقد تعبت من الخداع، والمغالطات، والأهم من كل شىء أننى تعبت من البؤس الذى سببه عملى للآخرين.*

*إننا نتحدث عن تعاملاتنا مع محامى الخصوم على أنها حرب، وكثيرًا ما نتصرف وفقًا لهذا. فكر فى اللغة التى يستخدمها المحامون لوصف خبراتهم اليومية، حيث قد يقول أحدهم: "لقد هاجمت كل نقطة ضعف فى دعاوى الخصم".*

*"لقد كانت انتقاداتها مصوبة على الهدف الضبط".*

*"لقد دمرت موقفه".*

*"إذا استخدمنا هذه الإستراتيجيات المناورة، فسوف تمحونا محامية الخصم محوًا".*

*"لقد استهدفت كل نقاط الخلاف لديهم".*

*يشعر المحامون بعدم الرضا عن عملهم ليس بسبب ساعات العمل الطويلة والمجهدة فقط، بل لأن الكثيرين من المحامين أصبحوا يتساءلون فى نهاية المطاف إن كانوا يقدمون أى شىء مهم لمجتمعاتهم أم لا"[2].*

---

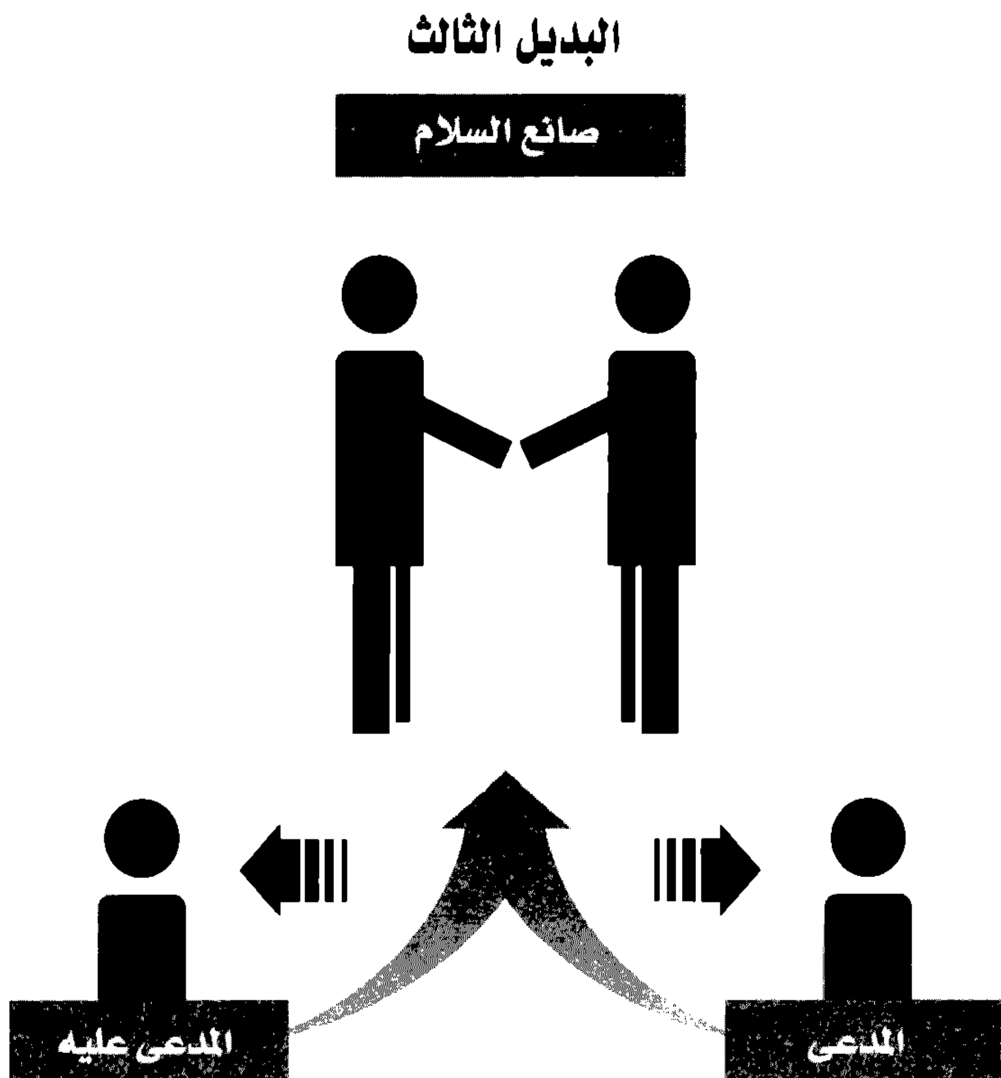
1 Schiltz, 905.

2 Sandra Day O'Connor, *The Majesty of the Law* (New York: Random House Digital, 2004), 226–29.

إن نقطة نهاية التفكير بمنطق البديل الثالث غالبًا ما تكون ساحات المحاكم. والتناقض الهائل هنا هو أن المحاكم من الممكن أن تكون أفضل طريق للوصول للبدائل الثالثة، ومن الممكن أن يكون المحامون أعظم ممارسى التعاون الإبداعى. ومع ذلك فالنظام القضائى التخاصمى يشجع الناس على التفكير بمنطق "مكسب أم خسارة"، و"طريقتى أم طريقتك"، فى حين أن المسار للسلام – فى القلب، ليس بين الأفراد فقط، بل فى العالم ككل – هو طريقتنا، أى البديل الثالث.

## هل يمكن أن يعمل المحامون بمنطق البديل الثالث؟

هل يمكن تحويل ممارسة المحاماة إلى التفكير بمنطق البديل الثالث حتى إذا كان العميل قويًا وكثير الطلبات؟ نعم، وبدرجة ما يحدث هذا بالفعل. ومن الدلائل الإيجابية هنا النمو الكبير لـ "الحل البديل للنزاعات" فى الكثير من ساحات المحاكم والمؤسسات الحكومية،



والشركات. وفى هذا الحل يلتقى كل الأطراف بوسيط أو مُحكم بدلًا من اللجوء للتقاضى. وكما يقول الوسيط المحترف الشهير "بيتر أدلر": "الوساطة متزاوجة الآن تزاوجًا كاملًا مع القانون وداخلة فى صلب النظام القضائى".

من الممكن أن يكون "الحل البديل للنزاعات" طريقة رائعة للتحرر من الإجهادات والضغوط الناتجة عن الذهاب للمحكمة. وفى مقابل الذهاب للمحكمة؛ فإن أسلوب "الحل البديل للنزاعات" لحل الصراع قد يحقق نتائج أفضل، وأسرع، وأرخص، وبأقل خسائر لكل الأطراف. ومن بين أساليب "الحل البديل للنزاعات"، يعتبر أسلوب الوساطة الأشبه بالتعاون الإبداعى. والوسطاء عادة ما يهتمون بحل المشكلة أكثر من اهتمامهم بمن يفوز ومن يخسر، إنهم يعملون بجدية أيضًا للحفاظ على العلاقة بين المتخاصمين. والوسيط الماهر يمكن أن يحول حالة طلاق مرير إلى ترتيب ممكن يستطيع الزوجان من خلاله مواصلة حياتهما والتعاون فيما يخص حضانة الأبناء، وترتيبات مشاركة الممتلكات، إلى آخر تلك الأمور. ما أجمل الجهود والأثر الإيجابى الهائل التى يقوم بها الوسطاء!

قال "توماس بويل" – وهو من أوائل أنصار "الحل البديل للنزاعات"، ومحام، ووسيط – عن الوساطة: "إنها مثل خيمة من السلام فى ساحة حرب، حيث يتوحد كل الأطراف على هدف مشترك يتمثل فى التسوية "[1].

ومع ذلك، فإذا غابت النماذج الثلاثة للتفكير بمنطق البديل الثالث، فغالبًا ما تنتهى الحال بالـ "الحل البديل للنزاعات" إلى الخصومة فى صورة غير واضحة، وذلك لأن الحل البديل للنزاعات فى حد ذاته ليس له أثر كبير على النماذج الراسخة القائمة على عدم الاحترام والدفاعية. إن الحل البديل للنزاعات يهدف إلى التوصل لحلول عادلة وقائمة على المساواة، ولكنه لا يؤدى بالضرورة إلى التعاون الإبداعى. يتأمل "أدلر" فى حدود الحل البديل للنزاعات ويقول: "كثيرًا ما يتضح أن القيم والأساليب المشتركة التى من الواضح أنها تربطنا معًا ما هى إلا رغبة سطحية، وليست الأرضية المشتركة الواقعية"[2].

يتمحور التعاون الإبداعى حول الوصول إلى "أرضية مشتركة واقعية" ويتطلب تغييرًا أساسيًا، وكذلك يتمحور حول الهروب من عقلية التنافس والتسوية وتبنى عقلية البديل الثالث.

إن سلوكيات غاندى تمنحنا الإلهام، وقد استطاع غاندى أن يتحرر من قيود التفكير بمنطق البديل الواحد والبديلين. لقد تمرن غاندى جيدًا على التفكير بعقلية النظام التخاصمى بحكم تعلمه فى لندن حتى يصبح محاميًا. ويتذكر غاندى أنه بعد أن التحق بالعمل بمكتب محاماة فى جنوب أفريقيا، اكتشف أنه يتعرض باستمرار للإساءة إليه

1 Thomas D. Boyle, "Mediation and the Legal System: New Tricks for an Old Dog," *Federal Bar Journal* 58 (October 1991): 514.

2 Peter Adler, "The End of Mediation," http://www.mediate.com/articles/adlerTheEnd.cfm. Accessed July 19, 2010.

كمحام هندى يعمل وسط بيئة يسيطر عليها البيض. أُخرج غاندى من قطار لتجرئه على الجلوس فى عربة درجة أولى رغم أنه كان يحمل تذكرة درجة أولى، ورفضت الفنادق أن تستضيفه بها، ورفضت المطاعم أن تقدم له الخدمة.

لم يكن غاندى الضحية الوحيدة، حيث كانت مقاطعة ترانسفال فى جنوب أفريقيا، موطنًا للكثيرين من المكبوتين المضطهدين. وعندما شعر الهنود من المقيمين فى مقاطعة ترانسفال بالغضب بسبب قانون جديد لتسجيل الآسيويين كان يفرض على سكان المقاطعة من غير البيض أن يسجلوا أسماءهم لدى الحكومة، وأخذ بصمات أصابعهم، عقدوا اجتماعًا كبيرًا فى الحادى عشر من سبتمبر من عام ١٩٠٦، وقرروا أن يتصرفوا. وقد تحاور المجتمعون بشأن الخضوع للقانون أم التمرد عليه. وكان غاندى الذى يحظى باحترام المجتمعين تتصارع انفعالاته بشأن التوصل لرد فعل تجاه القانون. ولم يكن أقل غضبًا من أى من الحضور بسبب سوء المعاملة؛ لذلك كان يدرك جيدًا أن العنف سيقابل بعنف، وفى الوقت نفسه لم يكن يستطيع أن يعيش متعرضًا للطغيان؛ لذلك استطاع بطريقة ما أن يجد إجابته – بديل ثالث – فى صورة تعاون إبداعى لمبدأين متعارضين، وهما: العدالة، وعادة (أهيما) الشهيرة فى الثقافة الهندية – والتى تقضى بعدم إلحاق الضرر بأى كائن حى.

وقد اقترح غاندى أثناء خطبة ألقاها على حشد من الجماهير البديل الثالث الذى توصل إليه، وهو: المقاومة غير العنيفة. وفى هذا البديل، لم يتخلَّ غاندى عن حقوق الإنسان والكرامة الإنسانية بالإذعان للقانون غير العادل، حيث كان يرى أن هذا سيمثل خرقًا للمبدأ. ومع ذلك، فلم يوص أيضًا باستخدام القوة للمقاومة، وكان يحث الآخرين على أن يقبلوا إلقاء القبض عليهم دون أن يتصرفوا بعنف.

لقد واجه الهنود العنف بعدم العنف، وأدخل أكثر من عشرة آلاف هندى السجون بدون عنف، وبدون أن يتخلوا عن حقوقهم. وقد جذب هذا العدد الكبير من المحتجين بهدوء انتباه العالم الذى أذهله هذا السلوك. وفى النهاية، اعتُقل غاندى نفسه، وزُج به فى السجن، حيث قضى فترة سجنه فى صناعة خُفين ليهديهما إلى "جان كريستيان سماطس" رئيس إقليم ترانسفال. وقد أوضح هذا السلوك مدى تفرد البديل الثالث الذى توصل إليه غاندى، حيث لم يقاوم الظلم فحسب، بل حاول أن يجعل من غريمه صديقًا. ورغم أن "سماطس" قد اعتقله ثلاث مرات، لم ييأس غاندى قطُّ من أن يستطيع تغيير مشاعر ذلك الرئيس، وهو ما نجح فيه فى النهاية، حيث تم إلغاء "قانون السود" – كما كان يسمى – فى نهاية المطاف. وبعد ذلك بأعوام، حضر "سماطس" عيد ميلاد غاندى، وقال فى تلك المناسبة: "أنا لست أهلًا لمثل هذا الرجل العظيم".

وعندما عاد غاندى إلى وطنه الهند، ناضل لتحرير الهند من الحكم البريطانى، وكان يشعر بأن هذا التحرير سيكون جيدًا للإنجليز بقدر جودته للهنود، حيث كتب يقول:

"إذا انسحب البريطانيون، فسيتحررون من عبء هائل، وذلك إذا أمعنوا التفكير بهدوء في معنى استعباد أمة كاملة"[١]. وكان غاندى مصرًا على التعامل مع الإنجليز كأصدقاء محبوبين رغم سوء المعاملة الذى لاقاه منهم وسجنهم له، وكان ينصح الآخرين بفعل الشىء نفسه. وكان يقول لبنى وطنه: "إخوانى، لقد قطعنا طريقًا طويلًا مع البريطانيين. وعندما يغادرون الهند، فنحن نريدهم أن يغادروا كأصدقاء لنا. إننا إذا أردنا فعلًا تغيير الأمور، فهناك وسائل أفضل من مهاجمة القطارات أو قتل شخص ما بالسيف. أنا أريد أن أغير تفكير الإنجليز لا قتلهم".

إن الحركة الهائلة للمقاومة غير العنيفة التى أدت إلى استقلال الهند شىء أسطورى. والشىء الأبرز هنا هو أن غاندى – القائد – لم يشغل مطلقًا أى منصب أو يحمل سلطة رسمية من أى نوع. لقد تلقى تعليمه ليصبح محاميًا، ولكنه اختار أن يلعب دور صانع السلام وليس دور الخصم. إن قوة التفكير بمنطق البديل الثالث وحدها هى ما أدى إلى تحرير مئات الملايين من البشر. وعندما خرج البريطانيون من الهند عام ١٩٤٧، فقد خرجوا فى حالة من السلام والصداقة مع الهنود.

وهذا سر قوى من أسرار عقلية البديل الثالث؛ فهى تعمل على تحويل الأعداء إلى أصدقاء، فلم يفقد غاندى إيمانه مطلقًا بأنه "حتى أقسى القلوب يمكن تغييرها، وذلك من خلال إظهار دلائل الحب لهذه القلوب"[٢]. وقد استطاع هذا المحامى الهندى البسيط أن يغير العالم من خلال هذه الدلائل للحب.

ولا شك أن أول تغيير كان تغييرًا فى عقل وقلب غاندى نفسه، حيث قال: "إن عظمتنا كبشر لا تكمن فى قدراتنا على إعادة تشكيل العالم بقدر ما تكمن فى قدرتنا على إعادة تشكيل أنفسنا".

كان "ثيرجود مارشال" – مع أبراهام لينكولن – واحدًا من أعظم المؤثرات على القانون فى الولايات المتحدة، حيث كان يشتهر بنزاهة مطلقة فى شخصيته وبالصدق. وبالإضافة لهذا، فقد كان مفكرًا بمنطق البديل الثالث. كان لديه كل المبررات اللازمة لأن يشعر بالإهانة، ويرد على الإساءة والإهانة بمثليهما، ومع ذلك فقد اختار طريقًا أسمى، حيث قرر ألا يناوش ولا يتشاجر لأنه كان يعرف أن المساواة هى هدفه. وفى رده على التعليقات الانتقادية التى وجهها له زملاؤه الأمريكيون من أصول أفريقية لتناوله الغداء مع محام أبيض معارض لهم ومن دعاة الفصل العنصرى، قال لهم: "إن كلينا محام، وكلينا متحضر، ومن المهم جدًّا أن يتعامل المرء مع خصمه بتحضر".

---

1 Mohandas K. Gandhi, "My Appeal to the British," *Harijan,* May 24, 1942.

2 Uma Majmudar, *Gandhi's Pilgrimage of Faith* (Albany, NY: SUNY Press, 2005), 144–45.

وعندما كان "مارشال" ينهى دفاعاته فى القضية الشهيرة التى رفعها "براون" ضد وزارة التعليم أمام المحكمة الأمريكية العليا، قيل: "لقد عدل "مارشال" بنفسه دعاواه فى القضية عدة مرات ليزيل كل الإشارات البسيطة غير الودودة تجاه زملائه من المحامين البيض من دعاة الفصل العنصرى. إنه من المعروف عن "مارشال" أنه يجعل نزاعه مع المحامين الآخرين على المستويات المهنية.

لقد نجح "مارشال" من خلال البديل الثالث بدلًا من الهجوم الخصامى من جانب والاستسلام للوضع القائم من جانب آخر. وقد أدى تفكيره، وأسلوب عمله إلى ظهور تشريعات قضائية كبيرة جديدة لحماية الأقليات فى الولايات المتحدة[1].

إن المحامين الذين يعتبرون أنفسهم صناع سلام، ومحاورين موهوبين، ومبدعين للوفاق وليس الخلاف يرون أن كل قضية من قضاياهم فرصة للتوصل إلى بديل ثالث، وتحد أعظم بكثير وأكثر إرضاء من محاولة تمزيق خصومهم فى القضية.

إن استعداد المتخاصمين لرؤية أنفسهم ومعارضيهم على أنهم بشر غير كاملين وفى الوقت نفسه يستحقون الاحترام يؤدى إلى فهم بعضهم بصورة أكثر عمقًا، ويمكنهم من مواجهة الواقع بحيث لا يرون نقطة معينة إما سوداء أو بيضاء، ويدركون أن لدى كل منا أحد جوانب الحقيقة، وأن الخصام قد يعميهم مما يؤدى إلى كارثة هائلة لكل الأطراف - بمن فيهم هم أنفسهم.

## القانون والعصا الناطقة

من الممكن أن تصبح أية قضية حربًا قائمة على "البحث والتدمير" يتمثل هدفها فى البحث عن مواضع ضعف الخصم وتدميره من خلالها. وفى مقابل ذلك، فإن أول شروط صانع السلام هو التفهم - أى العزم على البحث عن الآخر وفهم الخصم فهمًا حقيقيًا. يحكى "لارى" القصة التالية:

"أثناء عملى كوسيط فى إحدى القضايا، قال لى محامو الطرفين المتنازعين: "إن طرفى النزاع متباعدان جدًا لدرجة لا نرى معها إمكانية لتضييق الفجوة بينهما". وعلى مدار السنوات الأربعين التى قضيتها فى العمل بالقانون، لم أرَ قط تشددًا أو تصلبًا كما رأيت فى هذه القضية.

1 Juan Williams, *Thurgood Marshall: An American Revolutionary* (New York: Three Rivers Press, 1998), 213, 215.

وكانت القضية قصة شائعة بصورة مأساوية، حيث كان الخصمان شريكين فى شركة، وكانا من قبل صديقين تربطهما صداقة عظيمة، ولكنهما الآن عدوان لدودان يريد كل منهما إلحاق أكبر ضرر بالآخر. سألت نفسى عن حجم الخسائر التى تعرض لها عملهما بسبب هذا النزاع، وعن عدد الفرص التى أضاعاها، وعن قدر المال الذى أهدره كل منهما؛ لأنهما كانا يبددان وقتيهما وطاقتيهما فى محاربة بعضهما.

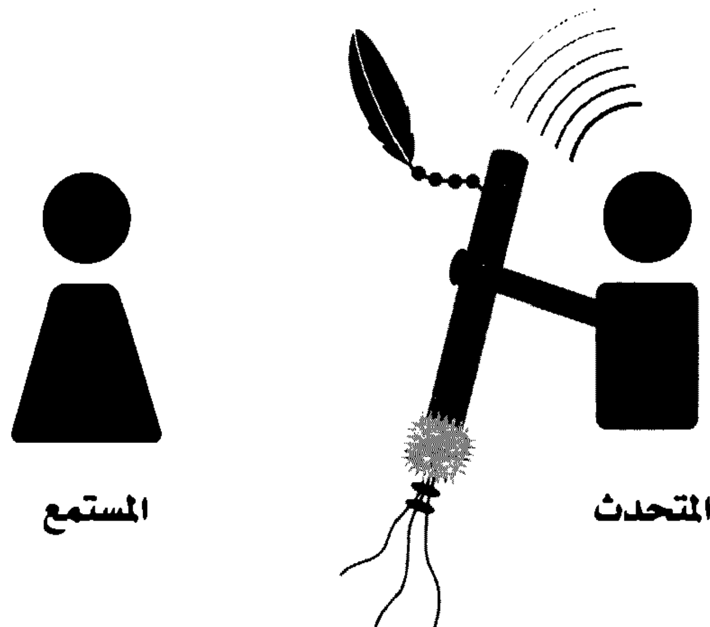
نادرًا ما واجهت قضية تتضمن أقل قدر من المزايا لكلا الطرفين كما رأيت فى حالتهما، حيث كان كل منهما متباعدًا بسبب مجموعة من الحقائق والمجادلات. ومع ذلك، فكان هناك شىء واحد واضح لى، وهو أن كلًّا منهما لم يكن يفهم موقف الآخر، حيث كان كل منهما يركز بقوة على رؤيته للحقائق لدرجة أعمت كلًّا منهما عن رؤية الآخر. وفى إحدى مراحل العمل، قلت للمحامين: "هل يفهم كل منكما وجهة نظر الآخر؟".

فرد أحدهما بثقة: "نعم".

ولكن المحامى الآخر توقف قليلًا، ثم قال: "أنا أعرف ما أدافع عنه، ولكننى لا أفهم أساس موقف الطرف الآخر". وعندئذ أعطيت كلًّا منهما العصا الناطقة – بصورة مجازية.

وكان الشىء التالى الذى طلبته منهما هو تغييرًا لم يجربه أى منهما من قبل، حيث أوضحت لهما أن أمام كل منهما فرصة للحديث على أن يقر موقف الطرف الآخر – كإرضاء

## العصا الناطقة



له – قبل أن يبدأ فى سرد المبررات التى تدعم موقفه. وكنت أرى أن هذا سيجعل كلًّا منهما يتبنى موقف خصمه.

حاول محامى المدعى عليه ثلاث مرات قبل أن يستطيع تقرير موقف محامى المدعى حتى يشعره بالرضا، ثم حان دور محامى المدعى عليه الذى حاول مرتين فقط.

وعندئذ حدث شىء مثير جدًّا، حيث تحرر محامى المدعى عليه من تشدده وتصلبه، ونظر إلى محامى المدعى، وقال: "هل هذا هو موقفك يا "براد"؟".

فقال المحامى الآخر: "أجل، تقريبًا".

فقال الأول:"لقد كنت أظن أنك..".

وعندئذ جلس المحاميان، وهما يشاهدان موكليهما يفتحان حوارًا لم يحدث منذ عامين عندما بدآ مقاضاة بعضهما. وفى النهاية، توصلا إلى تسوية جذابة ومفيدة لكليهما. والأكثر أهمية هنا هو أنهما استعادا الاحترام المتبادل بينهما الذى كان قد تعرض للتلاشى تقريبًا.

كنت أعرف أن هذه القضية لو كانت قد ذهبت للمحكمة، كان أحد الخصمين سيكسب كل شىء ويخسر الآخر كل شىء بالإضافة إلى تحمله الكثير من النفقات؛ فهذه هى آلية عمل هذا النظام، فكلا الجانبين ينفق الكثير من الأموال فى هذه العملية، وهو ما يعنى أن الفائز نفسه سيخسر كثيرًا أيضًا. ومع ذلك، فبدلًا من أن يحارب أحدهما الآخر حتى يقضى عليه قضاء مريرًا، فإن كلا الجانبين يتوصلان إلى تسوية سلمية تطوعية لم يسبق لأحد الطرفين أن تصور وجودها. وقد حدث كل هذا لأن روح أسلوب العصا الناطقة قد فتحت الباب أمام المصالحة.

وأنا مهما أكدت الأثر الهائل للتواصل المتفهم على إجراءات التقاضى فلن أوفيه قدره. ورغم أن النظام القضائى فى دول الغرب قائم على الخصومة، فهذا لا يعنى أننا ينبغى أن نستخدمه بروح الخصومة والعدوان؛ فليس هناك ما يبرر عدم تغيير عقلية "البحث والتدمير" إلى عقلية التفهم والتعاون الإبداعى.

يعتمد الكثير من الأنظمة القضائية على التفهم، وليس على عقلية التخاصم، حيث يتم حل الكثير من النزاعات فى بعض الدول بعيدًا عن عقلية مكسب طرف على حساب خسارة طرف آخر؛ فالهدف من محاكم تشوتيه فى اليابان ليس العقاب، بل هدفها استعادة "السلام والسكينة"، وهو ما جعل اليابان أقل المجتمعات لجوءًا للتقاضى فى العالم.

ويضع اليهود – بعاداتهم القديمة المتمثلة فى احترام القانون – أيضًا قيمة كبيرة للرحمة، والمصالحة، حيث لا تقوم المحاكم الدينية لديهم على هدف "الفوز بالقضية"، حيث يعتبر المحامون والقضاة اليهود أن شخصية هارون الواردة فى الكتب السماوية – شقيق النبى موسى نموذج ينبغى الاقتداء به. وباعتباره نبيًّا وقاضيًا ذا شأن كبير بين بنى إسرائيل، فقد

كان هارون "يحب السلام ويسعى خلف السلام، ويفشى السلام بين الناس" واضعًا بذلك العلاقات الإنسانية مركز القانون. يصف العالم اليهودى "رابى ناثان" كيفية قيادة هارون لهذا الدور، فيقول:

*تشاجر اثنان، فذهب هارون وجلس مع أحدهما وقال له: " يا بنى انظر إلى ما فعله صديقك. إن قلبه قد انفطر، وقد مزق ملابسه (بسبب حزنه من الشجار)؛ وهو يقول: " الويل لى، كيف سأرفع رأسى بعد ذلك وأنظر فى وجه صديقى؟ إننى أشعر بالحرج فى وجوده؛ لأننى أنا من أسأت إليه، وها هو" هارون" يجلس معه حتى يزيل آثار الحقد من قلبه.*

*وبعد ذلك يذهب هارون مع الشخص الآخر، ويقول له: " يا بنى انظر إلى ما فعله صديقك. إن قلبه قد انفطر، وقد مزق ملابسه (بسبب حزنه من الشجار)؛ وهو يقول: " الويل لى، كيف سأرفع رأسى بعد ذلك وأنظر فى وجه صديقى؟ إننى أشعر بالحرج فى وجوده؛ لأننى أنا من أسأت إليه، وها هو" هارون" يجلس معه حتى يزيل آثار الحقد من قلبه" . وعندما يلتقى الخصمان، فإنهما يتعانقان ويقبلان بعضهما بعضًا[1] .*

يقول الرواة إن هارون كان يذهب إلى المتنازعين قبل أن يحضروا هم إلى المحكمة، ولم يكن يتحدث مطلقًا عن المشكلة نفسها، بل كان حديثه يركز على التخفيف على القلوب المجروحة والحفاظ على العلاقة. وكان يسأل: "ماذا يحدث؟" ماذا يغضبك؟ إن كليكما لديه الخبرة نفسها، وكلاكما فقد احترامه". وكان الأزواج المتنازعون يستمعون له، ثم يستمع كل منهما للآخر، ويسمون أبناءهم على اسمه. وكان النبى العظيم هارون يعتبر أن المنتج الأخير ليس هو القرار القانونى الذى يكسب فيه أحد الأطراف ويخسر فيه الآخر، بل التوصل لبديل ثالث مسالم ولعلاقات أقوى[2].

وبينما يقوم تفكير العقلية التخاصمية على منطق "الفائز يكسب كل شىء"، فإن عقلية المحكمة اليهودية تقوم تقليديًّا على مساعدة الجميع على الخروج كاسبين من أى نزاع. استخدم عامل فى شركة إسرائيلية السلاح الذى قدمته له الشركة فى قتل شخص، فرفعت عائلة القتيل قضية على الشركة لأن الشركة كان ينبغى لها أن تعرف الحالة النفسية المضطربة للموظف بها، وأن يتوقعوا كيف يحتمل أن يستخدم هذا السلاح. ارتفعت القضية إلى المحكمة العليا فى إسرائيل، فأصدر القاضى "مناحم إلون" حكمه لصالح الشركة. ولكنه وجه كلامه للفائز فى القضية، وهو الشركة، فقال: "أمامكم أرملة وأيتام، وعليكم أن تفعلوا كل ما تستطيعونه من أجلهم حتى لو لم يطلب منكم القانون هذا. إنه على كل

1 "Avot de Rabbi Nathan," in "Mediation," *Jewish Virtual Library,* http://www.jewis - virtuallibrary.org/jsource/judaica/ejud_0002_f0012_0_11960.html.

2 مقابلة مع "مارك جوبين" فى الجامعة العبرية فى القدس فى الحادى عشر من يناير عام ٢٠١١.

محكمة يهودية أن تلزم الأثرياء بالقيام بالتزاماتهم كلما كان هذا صحيحًا أو مناسبًا". وبمعنى آخر، فقد قالت المحكمة للشركة: "القانون فى جانبكم، ومع ذلك ينبغى عليكم أن تفعلوا ما هو صحيح وما هو خير"[1]. إن الحل الذى يقوم على مكسب الجميع هو ما يتطلع إليه المحامون والقضاة اليهود.

والشريعة الإسلامية أيضًا تقدم المصالحة على الانتقام؛ فثمة أداة أساسية فى الشريعة الإسلامية هى (الصلح)، وهو مجلس يعبر فيه مندوبون عن كل الأطراف عن وجهات نظرهم فى النزاع. وفى البداية، يطلب المندوبون الهدنة، وهى التى تحترم عائلة الضحية. وبعد ذلك يتحدثون؛ فالصلح يقوم على التحاور، والاجتماع، واستماع الجميع لبعضهم. ويسأل المجلس كل مندوب: "ما رأيك فيما يقول؟ كيف ترد عليه؟". وإذا تطور النقاش إلى اتفاق، يذهب الجميع لبيوتهم وهم يشعرون بالرضا عن النتيجة. وهذه العملية أكثر نجاحًا من المحاكمات القضائية الرسمية، التى لا تضع – عادة – نهاية للمشكلة، وهناك مقولة إسلامية قديمة تقول: "نصفُ الناس أعداء القاضى". وفى المقابل، فإن الصلح عمليًّا أكثر، وأقل تكلفة، وينتهى باتفاق[2].

وفى ظل العقلية التخاصمية، لا يوجد فائزون. ومثلما تسوء أحوال كل الدول المتحاربة بعد انتهاء الحرب، فإن القليل من القضايا ما يحقق حالًا أفضل للمتقاضين، حيث غالبًا ما تنتهى الحال بكلا الجانبين مهزومين ومنهارين انفعاليًّا، وفى أسوأ الأحوال ماليًّا. فى المحكمة يسلم المتحاكم مصيره إلى هيئة مستقلة ليس لديها اهتمام انفعالى به. وأثناء إجراءات التقاضى، قد تحدث تغيرات هائلة فى العملية – وفى غضون ثوان معدودة – فقد لا تقتنع المحكمة بشهادة شاهد معين، وربما تم إفراغ المستندات القانونية من الأدلة. وعندما يحدث هذا، تترتب عليه نتائج لم تكن متوقعة. قد تحدث أشياء سيئة عندما يعجز الطرفان عن إيجاد حلول تقوم على البديل الثالث. "براين بويل" – نجل "لارى بويل" – محام موهوب وناجح، ويصف أثر الصراع والتقاضى على عملائه، فيقول:

> *إن الآثار الانفعالية والنفسية للتقاضى أكثر قسوة من الضغوط المالية للذهاب للمحكمة، حيث يصبح الطرفان مهووسين بالقضية، وتتعطل إنتاجية كل منهما فى مجالات أخرى فى حياتهما. إنهما يجدان أن وقت التقاضى لا يسبقه فى السرعة إلا الوقت الجيولوجى. وما يحدث هو أن الذين يخسرون يشعرون بالقلق، وعندما تنتهى بهم الحال إلى مكاتب المحامين، غالبًا ما يكونون فى غاية الانفعال والغضب، وكل ما يحتاجون إليه هو إثبات براءتهم.*

1 يعرف هذا المبدأ باسم "ما وراء حرفية القانون"، انظر: "Damages" and "Law and Morality," *Jewish Virtual Library,* http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/judaica/ejud_0002_0012_0_11960.html.

2 مقابلة مع القاضى "أحمد ناطور": رئيس استئناف المحكمة الشرعية العليا فى يافا وأستاذ القانون بجامعة حيفا، والجامعة العبرية فى القدس فى الرابع من يناير من عام ٢٠١١.

*فى حالات الطلاق – مثلًا – يوجد زوج وزوجة يعانيان الكثير من الألم. والمشاكل المالية غالبًا ما تحتل الأولوية الخامسة لديهما؛ فما تريده الزوجة فعلًا هو أن يخبر القاضى زوجها بأنه شخص سيئ – كما تعتقد – والحال نفسها بالنسبة للرجل. وهذا يقلل من شعور كل منهما بقيمته، ويشتته عن كل جانب من جوانب الحياة".*

ومن المأمول أن يؤدى ارتفاع نسبة التوجه للوساطة إلى توجيه النظام القضائى بدرجة أكبر تجاه التعاون الإبداعى. والآن – وبعد أن أصبحت الوساطة إلزامية فى الكثير من الحالات – أصبحت الوساطة أقل تكلفة وضررًا بكثير من المحاكمات القضائية، ومع ذلك فإن الوساطة لا تستطيع التوصل إلى البديل الثالث حتى تحل عقلية التفهم محل عقلية الخصومة.

وثمة صانع سلام شهير آخر، وهو القاضى "ويليام شيفيلد" الذى أُطلق عليه لقب "وسيط الملاذ الأخير" فى ولاية كاليفورنيا. عندما لا يستطيع أى شخص الخروج من مأزق مسدود يتم استدعاء "شيفيلد" الذى يرى أن أول "كاسر للعقبة" – كما يسميه – هو الاستماع المتفهم. عندما يتم انتداب بعض الوسطاء، يقضى "شيفيلد" فترة صباح كامل فى العمل على القضية، ويقدم عرضًا، ثم يذهب لتناول الغداء، ثم يخلع معطفه ويبدأ فى التعرف على كل طرف معرفة حميمة، ويريد من كل منهم أن يظل يتحدث حتى يشعر بأن وجهة نظره قد فهمت تمامًا ثم يقول: "لا يمكنك أن تفعل شيئًا من هذا النوع فى عشر دقائق. لا بد أن يعرف الطرف الآخر أنك تفهمه قبل أن يشعر بالثقة فيك". وإذا لم تكن هناك تسوية تلوح فى الأفق، فإن "شيفيلد" مستعد للتوصل لها – على خلاف الكثيرين من الوسطاء الآخرين.

وهدف "شيفيلد" هو إقناع كل الأطراف بأن يتحلوا بالواقعية، حيث يوضح لهم الاحتمالات قائلًا: "إذا لم تتوصلوا للتسوية، ولجأتم للمحكمة، فماذا ستكون الاحتمالات؟". عادة ما يدخل كل أطراف الصراع المحكمة وهم يفكرون بعقلية: "سوف أهزم خصمى"، وتتمثل مهمة "شيفيلد" فى تحريرهم من التفكير بهذه العقلية. ويقول: "إننى كثيرًا ما أقول لهم: "من الأفضل لك أن تتصل بذلك التاجر وتعقد معه الصفقة لأن هذه القضية لن تؤدى للتوصل لصفقة".

ما "كاسر العقبة" الثانى لدى "شيفيلد"؟ المزيد من الاستماع المتفهم، حيث يقول:

*إذا لم يحدث تقدم، فإننى أحرص على معرفة كل الأطراف بصورة أفضل. كان لدىَّ عميل عنيد، وعلى مقعد متحرك يزرع الطماطم على أراض استأجرها من مجلس المدينة وكان مدعيًا فى قضية، حيث ادعى أن مجلس المدينة لم يكن يتوافق بصورة مناسبة مع إعاقته، ولم يتوصل الطرفان لتسوية. وبعد فترة، ذهبت إلى حقله وجلست معه نأكل الطماطم، وتذوقت معه كل*

*الأنواع التى يزرعها، حيث حكى لى عن حياته وعن العقبات التى واجهته، وعن مشاركته فى الفريق الأوليمبى للمعاقين. اقتربنا من بعضنا كثيرًا، وكانت علاقتى به تزداد قوة كلما زاد شعوره بأننى فهمت ما يقوله، وأصبح من السهل عليه أن يشعر بأن الآخرين لا يتجاهلونه، وهذا أمر فى غاية الأهمية. ردد الرجل كثيرًا أثناء حديثه قول: "كل ما أريده هو مائة ألف دولار واعتذار". ولكن الأهم من ذلك هو أنه كان يريد فعلًا أن يشعر بأنه مهم، وبأن الآخرين يفهمونه، وبألا يقلل أحد من شانه.*

*لا بد أن تمنحه الوقت لينفس فعلًا عما بداخله ويشعر بأنك فهمت فعلًا ما يعانيه، وعندئذ يمكنك تسوية القضية وتجنب عام أو عامين آخرين من نفقات التقاضى. خصص يومًا واحدًا فقط للاستماع، وهذا سيمكنك من أن تنهى نزاعًا ربما استمر لسنوات"[1].*

لا ينبغى على أحد – محام أو متقاض – أن يتعامل مع النزاعات بعقلية الخصومة؛ لأن تكلفة هذا الأسلوب باهظة، والعائد من ورائه غير مضمون. لذلك يمكننا أن نعتبر النزاع سوء تفاهم، ونتعامل معه بروح التفهم والتعاون الإبداعى، وهذا شىء لا نحتاج إلى تصريح من المحكمة للقيام به. ويقدم "ستيفن" مثالًا على هذا فيقول:

ذات يوم تلقيت اتصالًا من رئيس شركة. يطلب مساعدتى له على حل قضية مكلفة جدًّا وعالية المخاطر؛ وكنت أعرف ذلك المدير جيدًا، حيث ناقشت معه عبر سنوات التفكير بعقلية البديل الثالث، وكنت أظن أنه قد فهمها جيدًا. لقد كان متمكنًا جدا من هذا النوع من التفكير، ولكنه عندما توجب عليه تطبيق ما كنا نناقشه لم تكن لديه الثقة الكافية بالنفس. وكانت القضية التى هو طرف فيها تمثل تهديدًا كبيرًا له ولشركته، وكان يريدنى أن أتوسط له، فقلت له: "أنت لا تحتاج إلىَّ فعلًا، فيمكنك أن تفعل هذا بنفسك".

اتصل ذلك المدير بخصمه فى القضية، وكان خصمه رئيسًا لشركة أخرى، وطلب اجتماعًا معه لمناقشة الموقف. لم يكن رئيس الشركة الأخرى يريد مقابلته، ولكن صديقى شرح ما كان يحاول فعله وسببه، حيث قال له: "اسمع إننى لن أحضر محاميًا معى، ويمكنك أن تحضر محاميك معك، وإذا نصحك محاميك بألا تقول أى شىء، فلا تقل شيئًا".

وعلى هذا الأساس، وافق رئيس الشركة الأخرى على الاجتماع، وقد وصف لى بعد ذلك ما حدث فى هذا الاجتماع.

لقد حضر الرجل مع محاميه، وجلسا على طاولة الاجتماعات، وأخرج صديقى دفترًا، وقال: "أولًا أريد أن أعرف مدى فهمى لموقفك فى هذه القضية".

---

1 مقابلة مع "ويليام شيفيلد" فى الحادى والعشرين من أكتوبر عام ٢٠١٠.

بدأ المدير الآخر يتحدث فى تردد، فأظهر مشكلته من وجهة نظره، وكانت المشكلة تتعلق بنزاع على ملكية منتج معين.

جلس صديقى يستمع ويدون الملحوظات، ثم قال فى النهاية: "دعنى أر إن كنت قد فهمت ما قلته"، ثم بدأ يعيد ما قاله المدير الآخر بأكبر درجة ممكنة من التفاصيل ثم سأله: "هل هذا هو موقفك؟".

نظر المدير الآخر إلى الدفتر، وقال: "أجل، أجل هذا موقفى، ولكن هناك نقطتين ليستا واضحتين لك".

وهنا قاطع الحديث محامى المدير الآخر، وقال: "لا أظن أننا ينبغى أن نناقش كل التفاصيل هنا".

وكانت المفاجأة أن نظر المدير إلى محاميه وقال: "جيفرى، أعرف أننى طلبت منك الحضور، ولكن لماذا لا نجرب هذا؟"، فشعر المحامى بقوة دفع باتجاه البديل الثالث، ثم بدأ المدير الآخر يصف النقطتين المتبقيتين بحرص ودقة.

كتب صديقى هاتين النقطتين، ثم أعاد صياغتهما للمدير الآخر، وسأله: "هل هذا فهم كامل ومنصف لموقفك؟".

فقال المدير الآخر: "أجل، إنه كذلك".

فقال صديقى: "هل هناك أى شىء آخر ينبغى أن أفهمه؟".

فقال المدير الآخر: "كلا، فأنت أصبحت تدرك كل شىء".

فقال صديقى: "جيد. والآن، هل لديك الاستعداد لأن تستمع لى بالطريقة نفسها التى استمعت لك بها؟".

سادت لحظة صمت ثم قال المدير الآخر: "تحدث".

بدأ الحوار الثنائى، حيث أدى هذا الفهم الجديد لدى الطرفين إلى نوع من التواضع، وانهارت الأسوار بينهما، ثم بدآ يعتقدان إمكانية التوصل لبديل ثالث.

وبعد عدة ساعات، خرج الرجلان من الاجتماع ببديل ثالث – وهو حل لمشكلتهما أنقذ علاقتيهما، وأدى إلى تجنب تكاليف ومصروفات إجراءات التقاضى، ووضع الأساس لأساليب أفضل للعمل معًا مستقبلًا. لقد تغير الموقف بالكامل[1].

---

1 إذا أردت مشاهدة فيديو يصور هذه القصة التحويلية، فزُر موقع: The3rdAlternative.com

## التعاون الإبداعى والقانون

إن الاستجابة الشائعة للتعرض للجرح والألم هو الثأر: "ليس من حقه أن يفعل هذا بى. من يظن نفسه؟ سأقاضيه على هذا!". إننا جميعًا نركز على العدالة والعدل، وعندما يسىء إلينا أحد، فإننا نتوقع منه أن يعوضنا عن هذه الإساءة، وهذا هو سبب وجود المحامين والقضاة والمحاكم.

أما إذا كنا نفكر بعقلية التعاون الإبداعى، فإننا لن نركز كثيرًا على العدالة، حيث سنبحث عما هو أفضل من العدل، حيث سنرغب فى علاقات أقوى وليس علاقات ضعيفة، وسيزداد اهتمامنا بالمصالحة ويقل اهتمامنا بالقصاص، وسنبحث عن حل يتجاوز كثيرًا الثأر، ويشعر كل الأطراف بعد التوصل لهذا الحل بحالة أفضل مما كانوا يشعرون به قبله.

وعلاوة على هذا، فإن من يفكرون بعقلية التعاون الإبداعى لا يركزون كثيرًا على الحل الوسط. والحل الوسط أداة قانونية بالية، ولكنه يتضمن تنازل كل الأطراف عن شىء ما؛ ولكن لماذا يجب علينا أن نفعل هذا قبل أن نتوصل إلى البديل الثالث؟ ومن الممكن أيضًا أن يمثل الحل الوسط مخاطرة أخلاقية؛ لأنه كثيرًا ما يتضمن تخلينا عن المبادئ التى نحترمها. إن من يفكرون بعقلية التعاون الإبداعى تعجبهم فكرة المؤلف النيجيرى العظيم "تشينوا آتشيب" عندما قال: "من أكثر اختبارات استقامة الشخصية صدقًا رفض الحلول الوسط أو المساومة بشأنها".

عندما يدخل من يفكرون بعقلية التعاون الإبداعى فى صراع، فإنهم لا يريدون "عينًا بعين"، ولا يريدون القبول بحل وسط مؤقت، بل يأملون فى أن يكونوا أكثر إبداعًا. يقدم "ستيفن" المثال التالى:

بعد سنوات من العمل والادخار، انتهى صديق لى من بناء وتأسيس المنزل الذى كان يحلم به، حيث كان قد استعان بأفضل مقاول فى مدينته ليبنى له المنزل، والذى أصبح تحفة فنية بسقوفه التى تشبه سقوف دور العبادة المزخرفة، ونماذجه وأعمال الخشب فيه التى تأخذ شكل المنحنيات، ثم أضاف النقاش اللمسة الفنية الأخيرة للمنزل.

وعندما دخل صديقى المنزل فى تلك الليلة بعد انصراف النقاش، كاد ينهار، حيث كان العمل الذى قام به النقاش مزريًا؛ فكان كل جدار، وكل غرفة، وكل قطعة خشب معيبة، حيث كان الدهان ملطخًا وغير منتظم. وكانت اللطخات تغطى الأبواب والقرميد، وقد سال الدهان على النوافذ المقوسة التى كان بعضها أعمالًا فنية رائعة، وبدت الحال كما لو كان طفل قد حمل علبة من الطلاء، وقام بطلاء المنزل بها.

اتصل صديقى برقمين على هاتفه – بالمقاول، وبالمحامى. ومن حسن الحظ أن المقاول وصل أولًا. وكان المقاول رجلًا مرنًا ومليئًا بالحيوية ويشتهر باستقامة الشخصية وإجادة العمل، وإلا فما كان صديقى ليوكل إليه بناء المنزل، وعندما رأى المقاول العمل الذى قام به النقاش، ففر فاه من الصدمة، واتصل بالنقاش فورًا وطلب منه العودة للمنزل.

وقد ذهل صديقى مما حدث بعد ذلك، حيث كان الوقت متأخرًا ليلًا، وكان صديقى يتوقع أن يعنف المقاولُ النقاش ويفصله من العمل معه، ويأخذ منه الأجر الذى حصل عليه بالإضافة للتعويضات عن الأضرار التى تسبب بها، وذلك لأن المقاول قد مر بيوم طويل شاق من العمل، ولكن المقاول لم يفعل ذلك بل قابل النقاش على باب المنزل وصافحه.

وكان النقاش شابًا صغيرًا لم يكد يبلغ العشرين من عمره، وكان يبتسم ويسأل المقاول بعصبية عن شكل الطلاء الذى يريده للمنزل. وضع المقاول يده حول النقاش، وسار معه بهدوء عبر أنحاء المنزل، وأشار إلى الأخطاء فى الدهان هنا وهناك، ثم جلس الثلاثة معًا ليتحدثوا. طرح المقاول بضعة أسئلة، فاتضح أن النقاش قد بالغ فعلاً فى تقدير كفاءته فى أداء العمل، ورغم أنه قد قام بأداء بضعة أعمال أصغر حجمًا من قبل، فقد كانت هذه أول مرة له فى طلاء منزل كامل.

ولم يتوقف المقاول عند هذا الحد، حيث سأل ذلك الشاب عن عائلته، وعن مدرسته الثانوية، وعن حال حياته. وتساءل صديقى عن علاقة كل هذه الأمور بالعمل، ولكنهما سرعان ما أدركا أن ذلك النقاش واجه صعوبات فى مدرسته الثانوية، ولم يكملها وتزوج فى سن صغيرة جدًا، وأصبح لديه زوجة وطفل عليه إعالتهما، ومن الواضح أنه كان يحاول أن يكسب قوت يومه من خلال الطريقة الوحيدة التى استطاع أن يفكر فيها.

وعندما انتهوا من الحديث، اعتذر المقاول لصديقى على عدم مراجعة جودة عمل النقاش قبل أن يوظفه لديه، ثم طلب من النقاش أن يعيد أدوات الطلاء إلى المنزل وقال له بهدوء: "سأعلمك كيف تؤدى هذا العمل بصورة صحيحة".

شعر صديقى بعدم إمكانية ذلك، فهز كتفيه، ثم انصرف لينام، وعلى مدار الأيام القليلة التالية، حضر ليرى كيف يسير العمل، فوجد المقاول هناك مع النقاش، وكانا يتحدثان ويضحكان أثناء تنظيفهما للنوافذ، وإزالة اللطخات فى الدهان، وصنفرة الجدران وإعادة طلائها، وفى النهاية، كان المنتج النهائى جميلًا حقًا تحت إشراف المقاول، وخلال الأشهر التالية، تعلم النقاش الشاب على يدى المقاول، وأصبح أكثر قدرة حتى تمكن فى النهاية أداء العمل كما كان المقاول يوصى، فأصبح النقاش المفضل لدى المقاول وأوكل إليه من العمل أكثر مما كان يستطيع القيام به

لقد أثبت هذا المقاول فى تلك المدينة الصغيرة من خلال نموذج البديل الثالث أن من يفكرون بعقلية التعاون الإبداعى لديهم مفاجآت كثيرة، حيث لم يفصل النقاش الشاب من

عمله، أو لم يفعل الأسوأ من ذلك وهو أن يدمره من خلال طلبه منه تعويضًا عن الأضرار، بل قرر مساعدته على بناء مستقبله، وبذلك جعله قيمة مهمة فى أداء عمله هو نفسه كمقاول. لقد كان ذلك المقاول بنَّاءً حقيقيًا - وبأكثر من معنى واحد.

وعندما حضرت المحامية، أكدت لصديقى أنه قد أجاد التعامل مع الموقف، حيث لم يذهب للمحكمة، ولم يلجأ للصراع فى المحاكم، ولا القضاء على أسرة صغيرة. لم يكن فى هذا الموقف بديل أول يصارع البديلين، ولم يكن فيه متطلبات للعدالة أو العدل أو المساواة.

إن هذا النوع من التعاون الإبداعى وصناعة السلام ممكن فى كل أرجاء النظام القضائى، ومع ذلك فإنه يحتاج إلى تحول هائل فى النموذج، وقد أحدث بعض الأشخاص هذا التغير فى النموذج بالفعل، ووضعت بعض المجتمعات فكرة البديل الثالث فى أنظمتها القضائية حيث يختار كل طرف من طرفى القضية قاضيًا، ثم يتم تعيين قاض ثالث مستقل للبحث عن البديل الثالث بصورة محددة. ومع ذلك فليست هناك حاجة لتغيير النظام القضائى الغربى، وما يحتاج إلى التغيير هو العقلية الكامنة وراءه، وعندما تتغير هذه العقلية تتغير الممارسات. يصف "لارى" هذه العملية فيقول:

بناء على طلب زملائى فى المحكمة الاتحادية، فقد أجريت عمليات وساطة يشرف عليها قضائيًا فى القضايا التى يعملون عليها. فى منطقتنا القضائية الاتحادية، كنا نعقد بانتظام مؤتمرات تسوية لبعضنا، وأنا أحاول تقديم جلسات العصا الناطقة فى المؤتمرات، وفى غرف المداولة كلما أمكن. إن تحريك الأطراف المتعارضة من العدوانية إلى التفهم والفهم عملية منهجية.

وعندما يشعر كل أطراف أى نزاع بأن الآخرين قد سمعوهم جيدًا، فإننى أطلب منهم أن يعدوا قائمة بمعايير النجاح - والفشل - حيث أرسم خطا رأسيًا على ورقة وأقول لهم: "اكتبوا على العمود الأيسر قائمة بالأسباب التى يمكن للقضاء أن يجدها لصالحك وتشعركم بالرضا"، و"اكتبوا على العمود الأيمن قائمة بالأسباب التى يمكن للقضاء أن يجدها لصالحك وتشعركم بالإحباط". وبدون استخدام المصطلحات القضائية، أطلب من كل الأطراف أن يعدوا نماذج للبديل الثالث. وعلى رأس الصفحة أكتب كلمتين هما: "خطة التسوية"، وأترك أطراف النزاع يكتبون خططهم وفقًا لخصوصية حالاتهم. وأحيانًا ما يحتاج هذا إلى ثلاث أو أربع مسودات، وفى معظم الحالات التى استخدمت فيها هذا الأسلوب، كان الأطراف يتوصلون لتسوية؛ لأنهم يقومون هم ومحاموهم بالتحليل العميق للمزايا والعيوب، ثم يفكرون تفكيرًا إبداعيًا للتوصل لخطة تسوية معقولة، وقد استخدمت

هذه العملية للتوصل للبديل الثالث لحل واحدة من أكثر القضايا التى واجهتها تعقيدًا، وهى قضية منجم بلاكبيرد.

لقد كان منجم بلاكبيرد القديم فى جبال ولاية آيداهو المصدر الوحيد لمعدن الكوبالت فى الولايات المتحدة، وكان لهذا المعدن أهمية إستراتيجية أثناء الحرب الباردة، حيث كان عمال المنجم يعملون بصورة شبه محمومة فى خمسينيات وستينيات القرن الماضى. وفى النهاية، تم إيقاف العمل فى المنجم فى السبعينيات، وتركت عمليات التعدين خلفها شلالاً بشعًا من الحمض والسموم المعدنية التى أدت إلى تدمير الأرض، والماء، والحياة البرية فى منطقة سالمون ريفر الجميلة. وبعد ذلك – ومثل سلسلة من أوراق الدومينو – قامت الولاية، وجماعات حماية البيئات الخاصة، وعشرات من الوكالات الاتحادية بمقاضاة ملاك المنجم، ومقاضاة بعضها بعضًا للإجبار على تنظيف مخلفات المنجم، وقد تدفق بعد ذلك عدد من الدعاوى القضائية والدعاوى القضائية المضادة.

وعندما جاء وقت قيامى بالوساطة، كانت القضية تُتداول فى المحاكم على مدار أكثر من عشر سنوات، وكان هناك احتمال تحمل تكاليف التنظيف التى تتجاوز ٦٠ مليون دولار، ولم يكن يبدو أن هناك من سيتحمل هذه المسئولية، وكانت المحاولات المسبقة لتسوية هذه القضية قد فشلت نظرًا للانقسام الشديد بين أطراف القضية. وقد وصلت ملفات هذه القضية إلى آلاف من الصفحات، وعشرات من المذكرات التى تنتظر اتخاذ القرارات. وكانت القضية ستستغرق شهورًا، وتتضمن مئات من المستندات، وعشرات من شهادات الخبراء، والتى ستليها سنوات من الاستئناف. لقد كانت كل هذه الفوضى فى الازدحام القضائى تحتاج إلى من يتعامل معها.

عندما واجه زميلى هذه القضية المعقدة، نصحنى بعدم القلق بشأن التوصل لحل لها، حيث قال: "ليس هذا ممكنًا، وأنا آمل أن تستطيع أن توجد تسوية لبعض المشاكل الثانوية، بحيث نستطيع إدارة القضية فى المحكمة"، أما أنا فقد قررت أن أستخدم أسلوب البديل الثالث.

وبعد أن قابلت كل الأطراف فى قاعة محكمة مزدحمة – حتى منصة القضاة كانت مزدحمة – قررت أن أغلق قاعة المحكمة، وأدخلت كل جماعة من أصحاب الشأن فى غرفة اجتماع، ودعوت المحامين إلى غرفتى الخاصة، وقلت للجميع: "إنكم جميعًا تفهمون حقائق القضية، وتعرفون مواضع القوة ونقاط الضعف فى مواقفكم. وأنا سأستدعى أحد العاملين معى ليجتمع مع كل منكم لساعتين، بحيث يقدم لى كل منكم خطة التسوية نيابة عن الجماعة التى ينتمى إليها".

اندهش المحامون من هذا الطلب، فذهبوا إلى غرفهم وبدأوا صياغة مقترحاتهم وعروضهم. رتبت لمجموعة من هذه الاجتماعات ليس لرغبتى فى أن أرى خطط الفرقاء،

بل لأننى كنت أبحث عن شخص... قائد يفكر بعقلية البديل الثالث. ووجدت هذا القائد فى شخصية "جون كوبلاند نيجل" – الذى أصبح فيما بعد الرئيس المشارك للبحوث فى كلية القانون بجامعة نوتردام. لقد ألف هذا المحامى المتمكن والأستاذ الجامعى المرموق كتابًا عن القانون البيئى فى الولايات المتحدة[1]. ومع ذلك، فقد كان الأهم فى نظرى هو أن "نيجل" لم يكن يبدو أنه مصدر تهديد، وكان متمكنًا جدًّا دون تكبر؛ أى قائد بالفطرة. طلبت منه أن يكون الرابطة بينى وبين كل الأطراف أثناء عملهم على وضع خططهم، ولكننى كنت أعتمد حقًّا على قدراته القيادية الفطرية للتوصل لحل. حضر لى "نيجل"، وقال: "هذا موقف (أ)"، وسنعمل معًا بتعاون إبداعى لنصل لحل أفضل من هذا الموقف، وأثناء اجتماع الفرق للتوصل إلى حل من ابتكارهم، بدأوا يشعرون بأن هذا الحل ملك لهم – مثلما كنت أتوقع. إن الناس لا يلتزمون أبدًا بحل مفروض عليهم بقدر التزامهم ببديل ثالث صاغوه بأنفسهم.

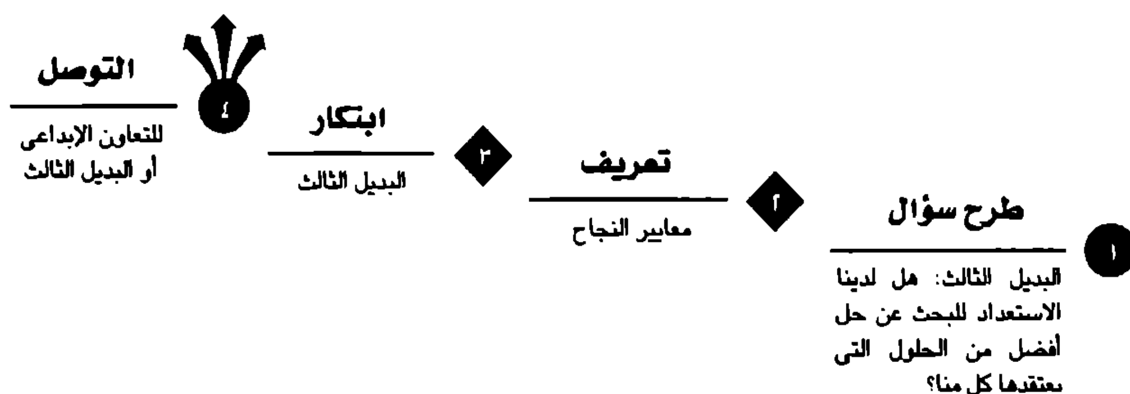
وخلال الأسابيع والشهور التالية، عقدت اجتماعين آخرين مع كل الأطراف ومع محاميهم، وفى كل مرة كنا نقترب أكثر من التوصل لحل متجاوزين مجرد تضييق نقاط الخلاف، وكل هذا بفضل التفكير بعقلية البديل الثالث الذى ساد جو عمل كل هؤلاء معًا.

لن تكون هناك محاكمة دراماتيكية، ولا ساحة محكمة مكتظة، ولا قصص تنسجها وسائل الإعلام المحمومة، وذلك لأنه فى غضون أشهر قليلة تم التغلب على أزمة استمرت عقدًا من الزمان، وقد شارك كل الأطراف فى المسئولية، وعملوا على إصلاح الأضرار. إن قضية منجم بلاكبيرد قصة نجاح، وكانت اتفاقًا سريعًا، حيث كانت أول تسوية بيئية كبرى تركز بصورة أساسية على تحقيق حل سريع وكفء. انطلقت عملية تنظيف مخلفات المنجم، والتى كانت واحدة من أكبر عمليات التنظيف فى التاريخ قبل كارثة ناقلة النفط إكسون فالديز، وسرعان ما عاد سمك السلمون يسبح فى الشلالات التى سبق أن لوثها منجم بلاكبيرد.

ولو لم يتم التوصل لهذه التسوية، لكان قاض اتحادى سيرأس القضية فى قاعة المحكمة نفسها لعام آخر أو أكثر، ويسمع مذكرات المحامين، وينظم المسائل الإجرائية والقانونية، ويشهد تبادل الاتهامات ويستمع إلى مجادلات بليغة من كل طرف عن جرم الطرف الآخر. كان سيتم تبديد ملايين الدولارات فى صورة تكاليف وأجور محامين، وكان سيتوجب على القاضى أن يبذل جهدًا هائلًا – ولفترات طويلة – لإدارة القضية أثناء فترة تداولها بالمحكمة، وبعد أن يصدر حكمه، كانت ستبدأ جولة أخرى من التقاضى فى محكمة الاستئناف، وطوال كل ذلك الوقت سيظل تلوث المنطقة قائمًا. لقد قررتُ أن أفعل كل ما هو

1 J.B. Ruhl, John Copeland Nagle, and James Salzman, *The Practice and Policy of Environmental Law* (New York: Foundation Press, 2008).

## الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى.** ستساعدك هذه العملية على أن تضع مبدأ التعاون الإبداعى موضع التنفيذ. (١) أوضح استعدادك لإيجاد بديل ثالث. (٢) حدد معنى النجاح بالنسبة لجميع المشاركين. (٣) جرب البدائل حتى (٤) تصل إلى التعاون الإبداعى. استمع للآخرين بتفهم على مدار كل هذه العملية

ممكن لمنع هذا، وأطلقت قوة المبادئ وعملية التوصل للبدائل الثالثة. ولم تكن قوة النتيجة صادرة عنى، بل كانت كامنة فى العملية وفى العبقرية الإبداعية الكامنة لدى المحامين العباقرة.

إن هدف من يفكر بعقلية البديل الثالث هو التجديد وليس التأديب، وهذا أمر يسهل قوله لمن لا يمسه هذا بصورة شخصية. ولكن ماذا لو آذانا أحدهم – آذانا فعلاً؟ ماذا عن الإساءات المدمرة فعلاً؟ ماذا عن غير الأكفاء، أو المهملين، أو الأشرار الذين يلحقون بنا أذى خطيرًا؟ ألا ينبغى أن نُسائل هؤلاء؟ ألا ينبغى أن يدفعوا ثمن ما يفعلونه؟

بالطبع ينبغى ذلك، فلدينا كل الحق فى حماية مجتمعنا من الأشرار أو المجرمين، ومع ذلك فإن واحدة فقط من كل خمس قضايا فى المحاكم الأمريكية جنائية، بينما القضايا الأربع الأخرى قضايا مدنية[1]. وهذا المجال المدنى فى القانون هو المجال الذى عادة ما تنشأ فيه النزاعات والصراعات بين الناس، وهو المجال الذى يكون فيه المبدأ الخالد للبديل الثالث أكثر فاعلية وفائدة.

1 تقرير نهاية عام ٢٠١٠ للمحكمة الاتحادية الأمريكية. انظر: http://www.supremecourt.gov/public info/year–end/2010year–endreport.pdf.

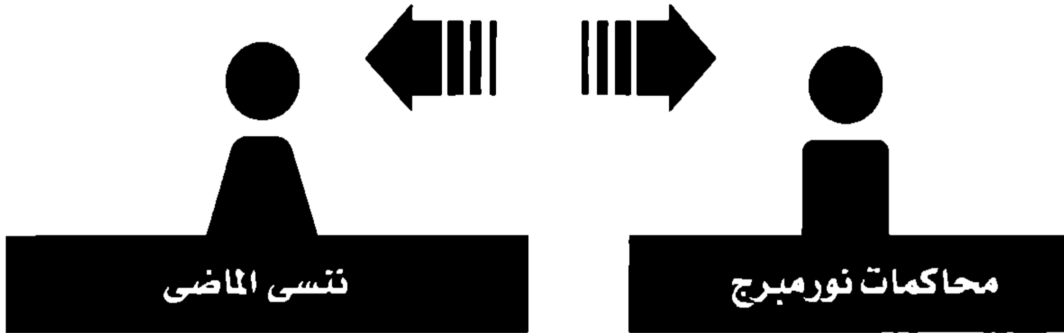
فى هذه القضايا يكون السؤال الذى يطرحه من يفكر بعقلية التعاون الإبداعى هو: "ماذا ينبغى أن نفعل؟ ما النتيجة التى نريدها فعلًا؟"، وكل قضية من هذه القضايا مختلفة من منظور هذين السؤالين. لقد كان لدى المقاول العمومى – الذى وظف لديه ذلك النقاش الذى أقل ما يقال عنه هو أنه غير صادق – كل الحق فى أن يقاضيه، ويدمر حياته حتى لا يفعل ما فعله مرة أخرى. لقد كان لدى مواطنى ولاية آيداهو والحكومة الأمريكية كل مسوغات مقاضاة مشغلى منجم بلاكبيرد بسبب الدمار الذى تسببوا فيه. ولكن ماذا عن الحكومة التى كانت تضغط على مشغلى المنجم بشدة فى وقت سابق لإنتاج معدن الكوبالت بأسرع ما يستطيعون؟ ماذا عن واضعى اللوائح والتشريعات البيئية الذين كان يفترض بهم أن يمنعوا ذلك الضرر، ولكنهم تجاهلوه؟ وماذا عن مواطنى آيداهو أنفسهم الذين كانوا سعداء بالأموال التى جلبها المنجم لولايتهم؟ فى كل حالة من هذه الحالات، كان البديل الثالث أفضل بديل بدون منازع – كما هو صفته دائمًا.

فكر فى أسلوب البديل الثالث الذى اتبعه شعب جنوب أفريقيا ليحلوا مشكلة الصراع العرقى فى بلدهم. لقد انتهت قرون من الفصل العنصرى والقهر وإساءة استخدام السلطة بصورة نظرية عندما انتُخب نيلسون مانديلا رئيسًا للبلاد عام ١٩٩٤، وانتهت أيضًا سياسة الفصل العنصرى. ومع ذلك فإن هذه الأحداث الرمزية العظيمة لم تعالج – بأية حال – الجروح الانفعالية الناتجة عن سنوات الفصل العنصرى التى كان الناس يساقون فيها إلى أحياء الأقليات، وتُساء معاملتهم، ويُسجنون بدون محاكمة، بل و"يختفون تمامًا" على أيدى نظام الحكم.

كان ثمة تهديد بهبوب عاصفة قانونية عنيفة، حيث كان بعض من تولوا السلطة فى تلك الفترة يريدون إجراء محاكمات مثل محاكمات نورمبرج للمسئولين عن كل هذا، ويتبعون أسلوب محاكمات أشبه بمحاكمات جرائم الحرب النازية، بينما اقترح آخرون عفوًا عامًا وترك الماضى وشأنه.

ولم يكن أى من هذين البديلين مقبولًا للمفكرين فى جنوب أفريقيا، حيث قال "ديزموند توتو": "كان بمقدورنا أن نقيم العدالة.. العدالة القائمة على الانتقام، ونغرق جنوب أفريقيا فى الدمار". كان الاحتمال أن تؤدى المحاكمات على غرار محاكمات نورمبرج إلى حرب أهلية. وأضاف "توتو": "ومع ذلك، فلم يكن من الممكن أن يصفح الضحايا وينسون ما حدث لهم ببساطة، حيث كان العفو العام بمثابة محو كامل للذاكرة". وكان "توتو" يرى أن هذا الخيار أيضًا غير مرغوب؛ لذلك أردف يقول: "لا يملك أى منا نوعًا من السهولة التى تمكنه من أن يقول: "لننس الماضى"؛ فالماضى ليس من السهل إخفاؤه أو دفنه؛ لأننا إن فعلنا هذا فسيجرحنا الماضى، ويحاول البقاء بطريقته الخاصة ويعاود تكديرنا ما لم نتعامل معه بصورة مناسبة".

# البديلان




وحتى يتجاوزوا هذا التفكير بمنطق البديلين، فقد سألوا أنفسهم عن النتيجة التى يريدون التوصل إليها، وعن المستقبل الذى يريدونه لبلدهم، فاختاروا – بعد الكثير من التفكير – ما أطلق عليه "توتو": "طريقًا ثالثًا.. العفو عن المسيئين فى مقابل إفصاحهم الكامل عن الجرائم التى ارتكبوها، والتى يريدون العفو عنهم بسبب ارتكابها"، وبمعنى آخر، فإذا أعلن المعتدون للجميع الحقيقة الكاملة عن جرائمهم، فإنهم لن يحاكموا عليها.

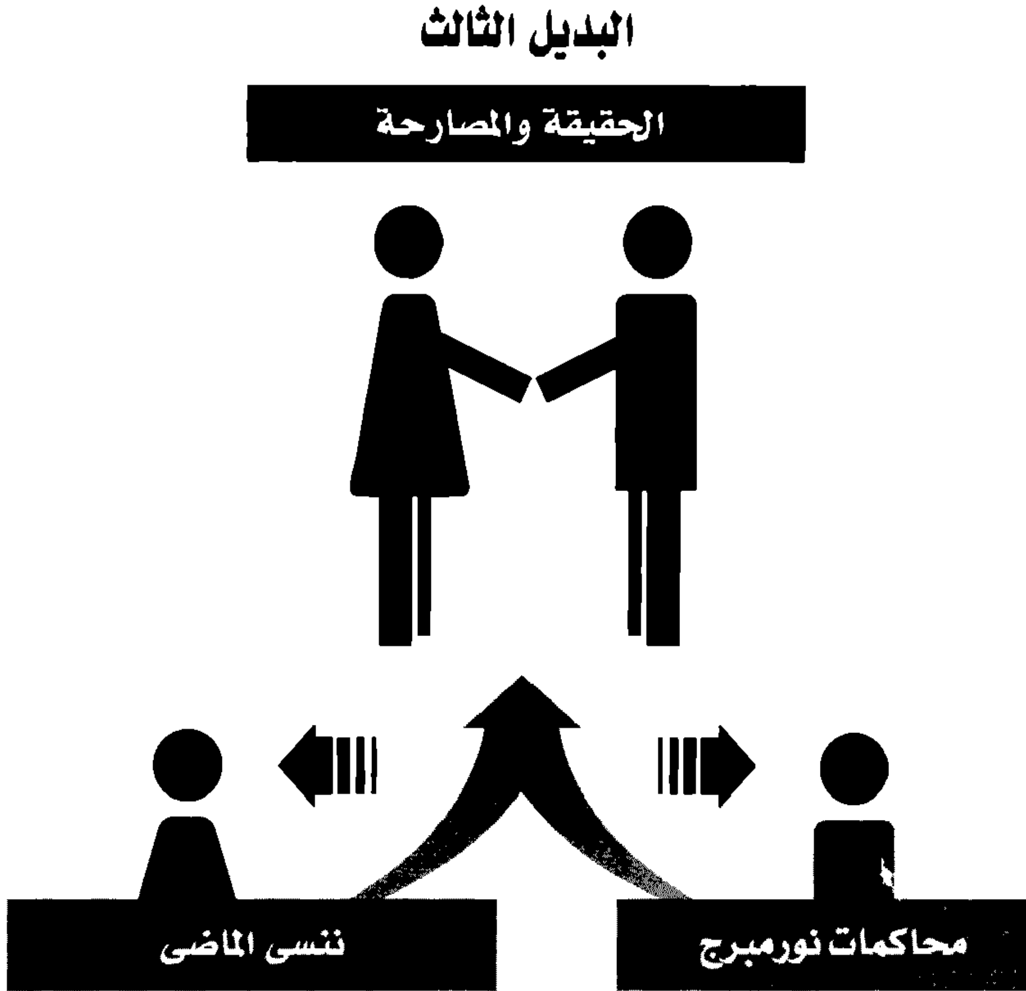
لذلك، تأسست هيئة جديدة، وهى لجنة الحقيقة والمصارحة التى مَثَل أمامها من يبحثون عن العفو عن جرائمهم، وحكوا قصصهم بينما استمع لهم ضحاياهم، ثم حكى هؤلاء الضحايا قصصهم أيضًا. وفى النهاية – وبعد أن يشعر الجميع بأن كل طرف قد أوضح الحقيقة كاملة واستمع للطرف الآخر – كانت اللجنة تمنح العفو.

وربما بدت لجنة الحقيقة والمصارحة غريبة جدًّا بالنسبة لمن هم خارج جنوب أفريقيا، ولكنها كفكرة متأصلة فى عادة أوبونتو الأفريقية، حيث يقول "توتو": "لقد كان هذا البديل الثالث المتمثل فى العفو متوافقًا مع الصفة الأساسية فى النظرة الأفريقية للعالم، وهو ما يعرف فى اللغات المحلية باسم (أوبونتو)". تذكر أن كلمة "أوبونتو" تعنى أننى لا يمكن أن أكون إنسانًا بمعنى الكلمة إن لم أر فى غيرى قيمة كإنسان، حيث لا يمكن أن أعتبرك شيطانًا أو غير إنسان وأظل أنا نفسى إنسانًا[1].

من المؤكد أن لجنة الحقيقة والمصارحة تعرضت لانتقاد كبير؛ فأين العدالة ما لم يتحمل المجرمون تبعات جرائمهم؟ أى نوع من البديل الثالث هذا؟!

---

1 Desmond Tutu, *No Future Without Forgiveness* (New York: Doubleday, 1999), 19, 23, 28, 30–31.




فى رأينا أن لجنة الحقيقة والمصارحة مثّلت وفاء بمعايير البديل الثالث، حيث كانت فكرة مبتكرة وتجاوزت الحل الوسط، ولكن الأهم من هذا أنها حققت نجاحًا مع شعب جنوب أفريقيا. وكما يقول "مارك جوبين": "كل ما كانوا يريدونه هو أن يستمع لهم الآخرون، ولم يكن ما يريدونه بالضرورة أن يروا خصومهم على المشانق. لا بد أن يشعر كل شخص بأن غيره قد استمع له، ولجنة الحقيقة والمصارحة هى العملية القانونية التى تمكن الناس من أن يسمعهم الآخرون. وفى هذه العملية لا تتم مخالفة القانون، بل يأخذ القانون باعتباره معاناة الناس"[1]، ومن المثير أن أكثر من أضير بسبب سياسة الفصل العنصرى – مثل قبائل الهاوسا وغيرها من القبائل الأخرى – كانوا الأكثر رضا عن النتائج التى حققتها لجنة الحقيقة والمصارحة، حيث أوضحت دراسة كبرى أن "قبول نتائج لجنة الحقيقة والمصارحة كان أكبر لدى ذوى الأصول الأفريقية من نظيره لدى ذوى الأصول الأوروبية

---

1 مقابلة مع "جوبين".

من مواطنى جنوب أفريقيا، وكانت قبائل الهاوسا الأكثر قبولاً لما حققته اللجنة من كشف للحقيقة وتوصل للمصالحة"[١].

ويرد "ديزموند توتو" على منتقدى لجنة الحقيقة والمصارحة، فيقول:

*لا تفشل العدالة إلا عندما تكون فكرتنا عن العدالة هى الانتقام، ويكون هدفها الأساسى هو العقاب. هناك نوع آخر من العدالة وهو العدالة للاسترداد. إن التركيز الأساسى لروح ثقافة "أوبونتو" هو إصلاح الكسور، واستعادة التوازن، وتحسين العلاقات، وإعادة تأهيل كل من الضحية والمعتدى الذى ينبغى أن تتاح له فرصة إعادة التكامل مع المجتمع الذى ألحق الضرر به بسبب إساءته. إن العدالة.. العدالة الاستردادية تتحقق عندما تُبذل الجهود للتوصل للشفاء والصفح والمصالحة[٢].*

عندما يستطيع الضحايا التصالح مع من أساءوا لهم إساءات بالغة، فإن ضمائرنا تدعونا لإمعان التفكير فى توجهنا إلى جرجرة بعضنا إلى المحاكم بسبب أقل إثارة للغضب.

## مد يد السلام

كان المحامى الشهير "جون دبليو. ديفيز" – الذى ترشح عام ١٩٢٤ لرئاسة الولايات المتحدة – يرى أن العمل بالقانون هو مهنة صناعة السلام، حيث قال: "حقًا. إننا لا نبنى جسورا، ولا نرفع أبراجًا، ولا نصمم محركات، ولا نرسم لوحات. إن القليل جدًا مما نفعله فى عملنا كمحامين تستطيع العين رؤيته، ومع ذلك فإنا نلطف الصعوبات، ونخفف الضغوط، ونصحح الأخطاء، ونحمل أعباء غيرنا، ونبذل قصارى جهودنا لنمكن الناس من أن يحيوا حياة يسودها السلام فى ولاية يسودها السلام"[٣].

يشعر الكثيرون من المحامين بانجذاب فلسفى إلى إمكانات أن يحيوا حياتهم كصانعى سلام، ولكن يظل السؤال الصعب: "هل أستطيع أن أكسب قوتى من هذا؟" يلح عليهم. ومن خلال خبرتنا وقناعتنا، نقول إنهم من الممكن – من خلال هذا التوجه – أن يكونوا المحامين الأكثر نجاحًا فى العالم.. ناجحين ماليًا (حيث سرعان ما يشتهرون بأنهم محامون جيدون، وحلالو مشاكل بسرعة وإبداع)، وناجحون فى علاقاتهم ذات المغزى بزملائهم

1 Douglas H.M. Carver, "The Xhosa and the Truth and Reconciliation Commission: African Ways," n.d., 17, http://tlj.unm.edu/archives/vol8/8TLJ34–CARVER.pdf. Accessed January 21, 2011.

2 Tutu, *No Future,* 54–55.

3 John W. Davis, "Address at the 75th Anniversary Proceedings of the Association of the Bar of the City of New York," March 16, 1946.

وموكليهم، وناجحون فى تقديم خدمة رائعة وإسهام، وناجحون على مستوى صحتهم وسعادتهم، وناجحون فى حياتهم العائلية، وناجحون فى الحياة بوجه عام. وكل هذا لأن النجاح الأساسى الحقيقى يتميز بالديمومة، ويتضمن نجاحًا فى كل جوانب الحياة.

أما بالنسبة لنا – نحن أفراد المجتمع الأكثر لجوءًا للتقاضى فى التاريخ – فعلينا أن نبحث عن بديل ثالث فى كل صراع يقابلنا بدلًا من رفع القضايا – ولو لم يكن هذا إلا لمصلحتنا الخاصة، فلم يكن هناك أى مبرر من أى نوع لعدم جلوس أهالى قرية بريدون أون ذا هيل معًا لتناول الشاى والبحث عن طريقة للخروج من النفق المسدود الذى دخلوا فيه مع إدارة مدرسة قريتهم. كان من الممكن أن يستمعوا بالمعنى الحقيقى للكلمة ليفهم كل طرف ما يقلق لدى الطرف الآخر، وكان بمقدورهم التعاون وصولاً لأى عدد ممكن من البدائل الثلاثة: تقديم خدمات للمدرسة بدلًا من دفع الرسوم التى فرضتها إدارة المدرسة، أو تطوع شخص ما لمراقبة الأمن فى المدرسة، أو تحويل مهرجان التمثيل الصامت إلى خبرة تعليمية لطلبة المدرسة تشمل المدرسة والبلدة، حيث كان من الممكن أن يقوم الطلبة بطلاء مكان المشاهد التمثيلية، أو عزف الموسيقى، أو بناء الدعامات التمثيلية، وكان من الممكن أن يختاروا التعاون الإبداعى الإيجابى بدلاً من التعاون الإبداعى السلبى، وكان بمقدورهم أن يخرجوا من هذه التجربة مجتمعًا أقوى وأفضل بدلًا من أن يقرروا أن يُفقروا أنفسهم، ويهدموا صداقاتهم وعاداتهم التى يحتفون بها.

وأنت إذا كنت طرفًا فى نزاع حاد، فإن لديك هذه القدرة نفسها على الاختيار، حيث يمكنك أن تختار التعاون الإبداعى الإيجابى أو التعاون الإبداعى السلبى؛ لأنك فى كل الحالات لا بد أن تختار. وإذا رفضت البديل الثالث، فربما تختار مأساة بدلًا منه، حيث ربما انتهت بك الحال إلى المحكمة، وهذا قد يكون أشبه بركوب قطار ليس له سائق يسير على خط آخره محطم. ونحن هنا لا نقول إنه لا ينبغى عليك اللجوء للنظام القضائى – فبعض الحالات تتطلب هذا بصورة كاملة – بل نوصيك بأن تعتبر اللجوء للمحكمة هو الملاذ الأخير وليس الأول؛ لأنك عندما تدخل المحكمة، فإنك تفقد السيطرة على أدوات هذا النزاع ما لم تتوصل لبديل ثالث فى النهاية.

ربما تساءلت: "وكيف لى أن أختار التعاون الإبداعى الإيجابى عندما يهاجمنى الآخرون؟" رغم أنك لا تستطيع السيطرة على نماذج الآخرين، فإن بمقدورك أن تكون من داخلك متصفًا بالتعاون الإبداعى حتى وسط أكثر البيئات عداوة وتخاصمًا. يمكنك أن تقرر ألا تتعامل مع الموقف على أنه إهانة لك، وأن تصل إلى خصمك وتستمع له بتفهم؛ فهذا سيوسع من منظورك ورؤيتك للأمور، وربما اكتشفت أن التفهم وحده يبطل أى صراع. يمكنك أن تواظب على طرح سؤال البديل الثالث: "هل لديك الاستعداد للبحث عن بديل أفضل مما فكر فيه كل منا من قبل؟".

إننا نعرف الكثيرين الذين كانوا غاضبين من بعضهم، وذهبوا للمحاكم ليدافعوا عن مواقفهم، فزادت مشكلتهم سوءًا أثناء عملية التقاضى. وعندما طرحنا عليهم سؤال البديل الثالث، كانت النتائج مذهلة فى كل هذه القضايا تقريبًا، حيث تمت تسوية المشاكل التى كانوا يعانونها قانونيًّا وانفعاليًّا على مدار شهور أو سنوات فى غضون سويعات أو أيام قليلة. إن إفساح المجال للطاقة الإبداعية شىء مذهل.

وعلاوة على ذلك، فإننا نتعلم أن نقوى احترامنا لأنفسنا عندما نسمو على جانب "الانتقام" فى طبائعنا ونقرر اختيار البديل الثالث بديلًا عنه. ربما كان هذا شيئًا مناقضًا لأسلوب تفكيرنا، ومع ذلك فإن راحة بالنا تقوم على مدنا يد السلام للآخرين، أو كما قال "مارتن لوثر كينج"، فإن: "ذلك القانون العتيق الذى يقوم على العين بالعين يترك الجميع عميانًا. إنه من المناسب فى كل وقت أن نفعل الشىء الصحيح".

والتحول من التفكير بعقلية البديلين إلى التفكير بعقلية البديل الثالث يمكن أن يتم على يدى شخص واحد، أو محام واحد، أو محكمة واحدة فى كل مرة. ومتى ينبغى أن تبدأ هذه العملية؟ يتضح لنا من كلمات "جون إف. كينيدى" أن هذه العملية ينبغى أن تبدأ فورًا، حيث قال: "لا بد أن يستند تفكيرنا وتصرفنا على الوقت الحالى، وليس على اللحظة الآنية فقط. إننى أتذكر الفرنسى العظيم مارشال ليوتيه الذى طلب من بستانيه أن يزرع شجرة، فاعترض البستانى لأن الشجرة تستغرق سنوات حتى تنمو، ولأنها لن تصل للنضج إلا بعد مائة عام، فرد عليه مارشال: إذن، فليس لدينا وقت لنضيعه، عليك أن تزرع هذه الشجرة بعد ظهر اليوم!"[1].

---

1 Brian Thomsen, *The Dream That Will Not Die: Inspiring Words of John, Robert, and Edward Kennedy*, (New York: Macmillan, 2010), 78.

## علم لتتعلم

- كيف تفسر التوجه السائد فى النظام القضائى الحالى من تصعيد الصراعات بدلاً من حلها، وما تبعات هذا التوجه على المحامين وعلى موكليهم؟
- قال أبراهام لينكولن: "المحامى لديه فرصة سامية للعمل كصانع سلام". ما هذه الفرصة؟ ولماذا لا يستفيد المزيد من المحامين من هذه الفرصة؟
- هل يمكن تحويل أسلوب عمل المحامين والقضاة بفعل التفكير بمنطق البديل الثالث؟ وما صور هذا التحول الممكنة؟
- ماذا كان التغير العظيم فى عقل غاندى وقلبه والذى حوله إلى صانع سلام؟ وما أثر هذا التغير على حياته وحياة الآخرين؟
- صف عملية التعاون الإبداعى التى استخدمها القاضى "بويل" فى التوصل لحلول قائمة على البديل الثالث، وما وجه التناقض بين هذه العملية وإجراءات التقاضى المعتادة؟
- فى قصة رئيس الشركة الذى كان يحاول التأقلم مع قضية مدمرة لشركته فى المحكمة، ما الخطوات التى قام بها لحل الصراع؟ وهل كان أسلوبه واقعيًّا؟ وسواء كان أسلوبه واقعيًّا أم غير واقعى فما أسباب ذلك فى رأيك؟
- ما العلاقة فى حياتك حاليًّا التى توجد بها أسوار تحتاج إلى هدمها؟
- كيف تضرب قصة المقاول والنقاش مثالاً على قدرة التعاون الإبداعى الإيجابى على تحويل السلبيات؟
- ماذا كان البديلان اللذان واجها قادة جنوب أفريقيا بعد انهيار نظام الفصل العنصرى؟ وما رأيك فى البديل الثالث الذى توصلوا إليه؟ وما مزايا وعيوب هذا البديل الثالث؟
- كيف يمكنك اختيار التعاون الإبداعى الإيجابى عندما يهاجمك الآخرون؟

## جرب هذا

هل أنت متورط فى صراع يُحتمل أن يتضمن لجوءًا للتقاضى؟ ابدأ فى نمذجة البدائل الثالثة، وادع الآخرين لمشاركتك، واستخدم أداة الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى.

الخطوات الأربع للتعاون الإبداعي

**١ اطرح سؤال البديل الثالث؛**

"هل لديك الاستعداد للبحث عن حل أفضل من كل الحلول التي توصلنا إليها حتى الآن؟" إذا كانت الإجابة بالإيجاب، فانتقل للنقطة الثانية.

**٢ عرف معايير النجاح.**

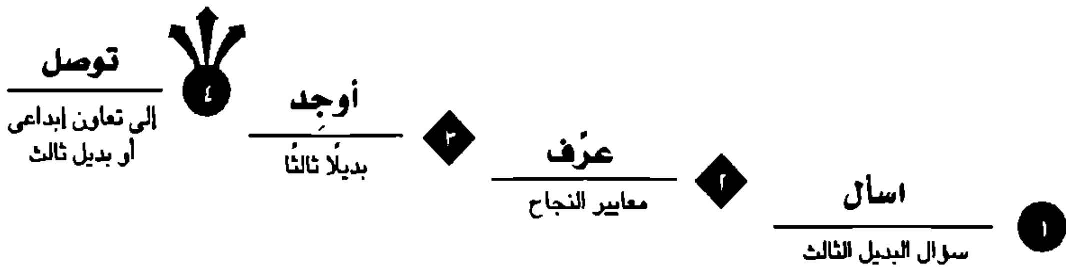
اكتب في المربع التالي خصائص الحل الذي سيسعد الجميع، ما شكل النجاح الذي يريده الجميع؟ ما المهمة الحقيقية التي ينبغي أداؤها؟ ما الموقف الذي يفوز كل المشاركين فيه؟

**٣ أوجد البديل الثالث.**

اكتب في المربع التالي (أو أضف إليه مربعات أخرى) النماذج، وارسم الصور، واستعر الأفكار، وغيّر تفكيرك تغييرًا جذريًّا. افعل هذا بسرعة وإبداعية، ولا تصدر أي أحكام حتى تأتي اللحظة المثيرة التي تعرف عندها أنك توصلت لتعاون إبداعي.

**٤ توصل إلى التعاون الإبداعي.**

صف في المربع التالي البديل الثالث، و – إذا أردت – كيفية تطبيقك له في الممارسة.




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى.** ستساعدك هذه العملية على أن تضع مبدأ التعاون الإبداعى موضع التنفيذ. (١) أوضح استعدادك لإيجاد بديل ثالث. (٢) حدد معنى النجاح بالنسبة لجميع المشاركين. (٣) جرب البدائل حتى (٤) تصل إلى التعاون الإبداعى. استمع للآخرين بتفهم على مدار كل هذه العملية.

## كيف تصل للتعاون الإبداعى؟

---

### ١ اطرح سؤال البديل الثالث

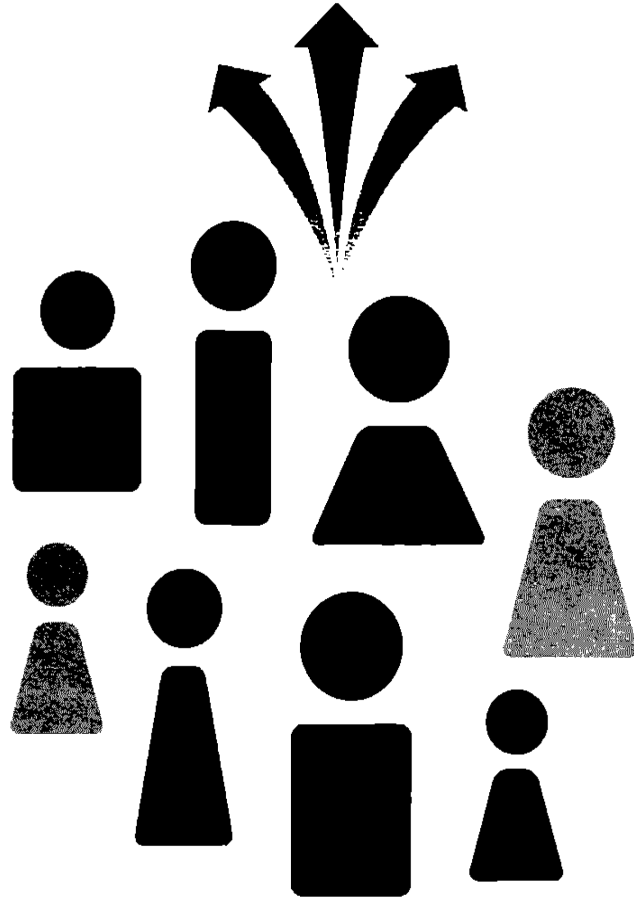
فى المواقف التى تتضمن صراعات أو إبداعًا يساعد هذا السؤال الجميع على تجاوز آرائهم الثابتة أو أفكارهم المسبقة باتجاه تطوير رأى ثالث.

| ٢ عرِّف معايير النجاح | ٣ أوجِد البديل الثالث |
|---|---|
| اكتب قائمة بالخصائص أو فقرة تصف النتيجة الناجحة للجميع، وفى أثناء ذلك أجب عن الأسئلة التالية:<br><br>● هل يشارك كل الأطراف فى وضع هذه المعايير؟ هل نحصل على أكبر عدد ممكن من الأفكار من أكبر عدد ممكن من المشاركين؟<br>● ما النتائج التى نريدها فعلًا؟ ما الإنجاز الذى نريد إنجازه فعلًا؟<br>● ما النتائج التى تمثل "فوزًا" لكل الأطراف؟<br>● هل نتجاوز طلباتنا الراسخة لنتوصل لشىء أفضل؟ | اتبع الإرشادات التالية:<br><br>● اللعب. إنه ليس "واقعيًا" والكل يعرف أن هذا لعبة.<br>● تجنب الجدل العقيم أو المبتسر، أو لخذ الآراء فى هذه العملية.<br>● لا تصدر أحكامًا على اراء الآخرين – أو ارائك أنت نفسك .<br>● اصنع نماذج. ارسم صورًا على الحاسوب، ورسومًا بيانية، واضرب أمثلة تعليمية، واكتب مسودات مبدئية .<br>● حول الأفكار فى رءوس من تتعامل معهم. عارض الحكمة التقليدية.<br>● اعمل بسرعة. خصص سقفًا زمنيًا حتى تستمر الطاقة والأفكار فى التدفق بسرعة.<br>● ولِّد الكثير من الأفكار، فليس من السهل أن تتوقع أية فكرة ارتجالية قد تؤدى إلى البديل الثالث. |

### ٤ توصل إلى التعاون الإبداعى

ستدرك أنك توصلت للبديل الثالث عندما يشعر الجميع بالإثارة، والإلهام، والتحرر من الصراعات القديمة، ووفاء البدائل الجديدة بمعايير النجاح. تحذير: تجنب الخلط بين الحلول الوسط والتعاون الإبداعى؛ فالحل الوسط يؤدى إلى شعور بالرضا ولكنه لا يؤدى إلى شعور بالسعادة، ويعنى أن يخسر الجميع شيئًا فى حين أن التعاون الإبداعى يعنى فوز الجميع.

# البديل الثالث فى المجتمع



# ٧

# البديل الثالث فى المجتمع

"يكمن حل العديد من القضايا فى إدراك أنه ليس هناك إلا خيار واحد، وهذا الخيار فى الحقيقة ليس له بدائل. وإذا أردنا إحداث تغيير حقيقى، فعلينا أن نخرج من هذا الإطار ونجد بديلًا ثالثًا".

*ـــــ بول واتسلويك*

إن التحديات الصعبة التى يواجهها مجتمعنا قديمة قدم المجتمع نفسه، وهى: الجريمة، والمرض، والفقر، والحرب، والتلوث الروحى والبيئى الذى يؤدى إلى كل هذا. والتقدم الذى نحققه فى مواجهة هذه الآفات مبشر، ولكنه لا يسير فى خط مستقيم.

ونحن كأفراد ربما اعتبرنا أن مشاكل المجتمع تتجاوز قدراتنا، ونقول لأنفسنا إنه ليس بمقدورنا عمل الكثير لحلها، ومع ذلك فإن هذه المشاكل تظل تؤثر علينا تأثيرًا عميقًا، وربما دون أن ندرك مدى عمق تأثيرها علينا. لقد أصبح العلماء يؤمنون حاليًّا بأن الألم الذى يشعر به آخرون من الممكن أن يؤلمنا نحن أيضًا أيًّا كان بعد من يعانون من هذا الألم عنا. "إن الألم الاجتماعى يعمل على تنشيط المناطق المسئولة عن الألم البدنى فى المخ! إن أمخاخنا اجتماعية بدرجة هائلة، وبها أعداد هائلة من أنظمة المسارات الاجتماعية"[1]. ومن أجل صالحنا، فإنه ليس بمقدورنا أن نتحمل تجاهل المعاناة فى عالمنا الذى نعيش فيه. وهنا نستعيد مقولة "تشارلز ديكنز": "الإنسانية هى مجال عملى.

1 David Rock, "Your Brain at Work," November 12, 2009, http://www.youtube.com/watch?v=XeJSXfXep4M.

الرفاهية العامة للبشر هى عملى، والإحسان، والرحمة، والتسامح، والخيرية... كلها مجال عملى"[1].

وعلاوة على هذا، فإننا نستطيع تعلم المزيد عن كيفية تطبيق التفكير بمنطق البديل الثالث على مشاكلنا عندما نراه يطبق على المشاكل الاجتماعية. يعتقد "مارك جوبين" – الذى روج للسلام فى المناطق الأكثر صراعًا فى العالم – أن الفارق الوحيد بين الصراع الاجتماعى والصراع الشخصى هو فارق فى الحجم فقط، فيقول:

*"لقد اكتشفت تشابهًا هائلًا بين العداوات المتصلبة بين الدول المتنافسة، والتى تسبب الكثير من النزاعات فى العالم، وبين الصراعات الشخصية والعائلية المدمرة التى تؤثر علينا بعمق كأفراد. ورغم التباين الواضح فى حجم ومخاطر الصراعات لدى الجانبين، فإن العملية المأساوية الكامنة خلف كل منهما واحدة"*[2].

ورغم أننا قد نعتبر أن مشاكلنا الأكثر صعوبة مشاكل خاصة، فإنها عادة ما تكون مشاكل شخصية وعالمية فى الوقت نفسه.

لقد اعتبر المستطلعة آراؤهم فى استبيان التحديات الخطيرة الذى أجريناه أن "القضاء على الفقر والبطالة"، و"الإدارة الرشيدة للبيئة بأرضها ومائها وهوائها" على أنها أهم التحديات الاجتماعية – بعد كارثة الحرب – التى نواجهها كبشر، وأبدوا قلقهم أيضًا بشأن الجريمة والرعاية الصحية. وإليك عينة مما قالوه:

- مدير من المستوى المتوسط فى آسيا: "تعيش غالبية شعبنا فى فقر، حيث تقل فرص العمل والتعليم الجيد ومؤسسات البنية التحتية لا تكاد توجد، ونعانى من ارتفاع هائل فى الديون الخارجية، وضعف فى الحوكمة، وشيوع الفساد".
- تنفيذى فى شركة بأمريكا الشمالية: "غالبًا ما يكون الفقر هو سبب الغضب، والكره، والطمع، والغيرة، والحروب، والإرهاب، والبطالة؛ لذلك لابد أن يكون حل مشكلة الفقر موضع التركيز الأكبر".
- مدير مالى من أمريكا اللاتينية: "من المهم جدًّا أن نقلل الفقر فى العالم؛ فأحيانًا ما يجعل الفقر الإنسان يفعل أشياء سيئة حتى يحافظ على بقائه حيًّا".
- مدير تكنولوجيا معلومات فى أوربا: "لا مكان للفقر فى عالم به كل هذه الثروات".

1 Charles Dickens, *The Annotated Christmas Carol* (New York: Norton, 2004), 13.
2 Marc Gopin, *Healing the Heart of Conflict* (Emmaus, PA: Rodale, 2004), xiii–xiv.

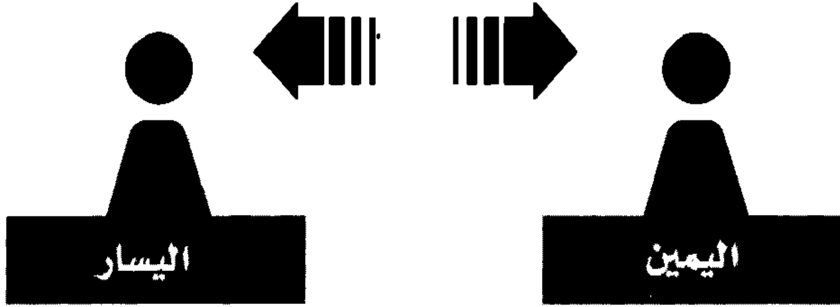
- رجل أعمال آسيوى: "يبدو أن الناس لم تعد تهتم بشأن بعضها، حيث أصبح المجتمع أكثر قسوة، وأصبح كل شخص يبحث عن نفسه، ونفسه فقط، وينسى الآخرين".
- مدير شركة فى جنوب إفريقيا: "لقد أصبح الفساد أسلوب حياة فى بلدنا، وهو عنق الزجاجة الأكثر خطورة الذى يحبط بلدنا عن توظيف كل قدراتها".
- رجل أعمال أوربى: "مواردنا الطبيعية محدودة، ونحن طماعون جدًّا؛ لذلك لن يتبقى شىء للأجيال القادمة فى بلد تعتمد موارده على طبيعته كبلد به مناظر جميلة. لن تظل الحال هكذا لفترة طويلة".
- محام من أمريكا الشمالية: "إذا لم نكن نتمتع بالصحة؛ فلن يكون لأى شىء آخر أية أهمية".
- مدير أوربى: "إن أسوأ مشكلة تواجهها أوربا هى استغلال الأطفال جنسيًّا على الإنترنت".
- مدير من المستوى المتوسط فى جنوب شرق آسيا: "على مستوى العالم ليست هناك بيئة صحية، ولن تكون هناك حياة على الإطلاق، وليس لكوكبنا الأرضى مستقبل لأننا لوثنا بيئة الأرض".

يريد الجميع تقليل العنف، والجوع، والمرض، والتشرد، والتلوث، وأن ينشأ أبناؤهم فى عالم يسوده السلام، والرخاء، والصحة. والمطلوب عمله واضح بما فيه الكفاية، ومع ذلك فإن مجتمعنا منقسم بصورة ميئوس منها بشأن كيفية أداء العمل المطلوب. ثمة فلسفتان متعارضتان تعارضًا تامًّا تتنافسان على حشد المؤيدين حول العالم، وهما فلسفة اليسار وفلسفة اليمين – وتتقلب معظم الدول المتطورة بصورة دائمة بين هذين القطبين مثلما يفعل طائر لا يعرف تحديدًا الاتجاه الذى ينبغى أن يطير باتجاهه. وهذا الانقسام بين القطبين لا تقل فجوته، بل تتسع.

## الانقسام العظيم

يشعر الكثيرون من المفكرين بالحذر – على حد قول "ألان جرينسبان" – بشأن: "الانقسام العام فى هذا المجتمع الذى يزداد تدميرًا يومًا بعد يوم". وقد أصبح خطاب الطرفين – كما توضح الأمثلة التالية – يزداد سُمِّية يومًا بعد يوم، حيث نسمع أنصار اليمين يقولون:

# البديلان




- الليبراليون! لا يمكن أن نعيش معهم ولا نستطيع أن نتخلص منهم.
- إنهم مثل أطفال مدللين غاضبين يتمردون على المسئوليات الطبيعية للراشدين، ويطلبون من الحكومة – التى تمثل لهم الأب – أن تلبى لهم احتياجاتهم من المهد إلى اللحد. إن الليبرالية مرض عقلى.
- إننى أتفق معك على أن الليبراليين خيرون، ولكنهم لا يجودون إلا بأموال غيرهم!
- الليبرالية مدمرة جدًا، حيث يفرضون علينا ضرائب ويضعون قوانين تحرمنا من أداء العمل فى شركاتنا، ويحصلون بذلك على الأصوات الانتخابية للغشاشين الكسالى الذين لا يصلحون لشىء.

ومن أنصار اليسار نسمع:

- المحافظون بشر لا جدال فى ذلك، ولكنهم بشر وضعاء أنانيون طماعون.
- حيثما وجدت رئيسًا طماعًا يزيد ثراؤه بصورة مقززة من خلال الاستغلال الصفيق للعاملين لديه، ستجد وراءه ثلة من المحافظين الذين يكيلون له ولعبقرية السوق الحر المديح.
- المحافظون يريدوننا أن نظل مرضى مضغوطين، وفاقدى الأمل حتى يواصلوا استثماراتهم الكبيرة فى شركات الأدوية الكبرى، وشركات التأمين الكبرى وما تقوم به من قتل فاحش.
- المحافظون منعدمو المسئولية الاجتماعية، ومتعصبون، ومنافقون، ونماذج مؤسفة للبشرية.

وبينما يصرخ كل طرف متهمًا الآخر بالاستغلال وإساءة استخدام السلطة، ويرتفع ضجيج كل جانب، فإن المشاكل الاجتماعية التى يتجادل كل منهما بشأنها تزداد سوءًا، حيث ارتفعت حالات الفساد إلى معدلات قياسية، وتواصل تكاليف الرعاية الصحية الارتفاع الجنونى، ويزداد معدل البطالة، ويؤدى التلوث إلى طغيان اللون الأسود على السماء. أما الغالبية الوسطية العظيمة ممن ليس لديهم ما يكفى من اليقين، فإنهم ينحازون لأحد هذين القطبين أو القطب الآخر كل بضع سنوات ويأملون فى كل مرة أن يكون الوضع مختلفًا. ومع ذلك، فيبدو أن المنظرين الأيديولوجيين مركزون على الحصول على السلطة والحفاظ عليها أكثر من تركيزهم على مواجهة التحديات الاجتماعية الصعبة، حيث يتمثل هدفهم الأساسى فى رسم صورة لأنفسهم تلقى الرواج فى السوق الاجتماعى حتى لو كانت هذه الصورة سطحية وتفتقر للمحتوى، وكل ذلك بغرض الحصول على الأصوات الانتخابية. لذلك أصبحت الأيديولوجيات التى يستخدمونها لإلهاب عواطف الجمهور تبدو خالية من المضمون.

ولاشك أن معظم الناس يبدأون الاشتغال بالسياسة ولديهم رغبة صادقة فى إحداث فارق، ويؤدون الكثير من العمل الجيد. ومع ذلك فكثيرون منهم قد وصلوا فى تجريد خصومهم من الإنسانية بغرض البقاء على القمة إلى حالة من الاحتراف. ولا يكاد أى شخص يستطيع أن ينفذ إلى التلاعب بالألفاظ الذى يستخدمونه لتحويل المشاكل المعقدة إلى جزئيات يفهمها بسطاء العقول فى صورة "نحن فى مقابل هم".

ومع ذلك، فعندما نتجاوز السخافات الزائدة، سنجد اختلافًا فلسفيًا هائلًا بين الجانبين.

إن المبدأ الأساسى لدى أنصار اليمين هو الحرية الفردية، حيث يؤكدون على المسئولية الشخصية ولا يثقون فى أية معايير تحد من حرية الأفراد فى الحركة؛ لذلك يرتابون فى السلوك الاجتماعى، بل ومن فكرة "المجتمع" فى حد ذاتها، ويثقون فى أن السوق الحر سوف تقضى بصورة آلية على الأمراض الاجتماعية. وقد عبرت "مارجريت تاتشر" – زعيمة المحافظين فى بريطانيا – عن هذا التوجه، فقالت:

> *"لقد أصبح الكثيرون يظنون أنه إذا واجهتهم مشكلة، فإن وظيفة الحكومة هى أن تحلها لهم، حيث يقول لسان حالهم: "لدىَّ مشكلة، وسأحصل على منحة"، أو "أنا بلا مسكن، فلابد أن توفر الحكومة مسكنًا لى". إنهم يُحملون المجتمع بمشاكلهم. ولكن ليس هناك شىء اسمه المجتمع، فكل ما هناك هو أفراد – رجال ونساء – وهناك عائلات".*

وفى مقابل ذلك، فإن المبدأ الأساسى لأنصار اليسار هو المسئولية الاجتماعية، حيث يؤكدون على العمل معًا كمجتمع لتخفيف حدة الأمراض الاجتماعية، وتقاسم أعباء الحياة. وهم يرتابون فى دوافع المحافظين الذين عادة ما يكونون فى وضع أفضل اقتصاديًّا، ويبدو أنهم يهتمون بحماية ما يتمتعون به من مزايا أكثر من اهتمامهم بالدفاع عن الحرية. وتُعتبر "هيلارى كلينتون" – وزيرة الخارجية الأمريكية – مثالًا نموذجيًّا لليبراليين، حيث تقول:

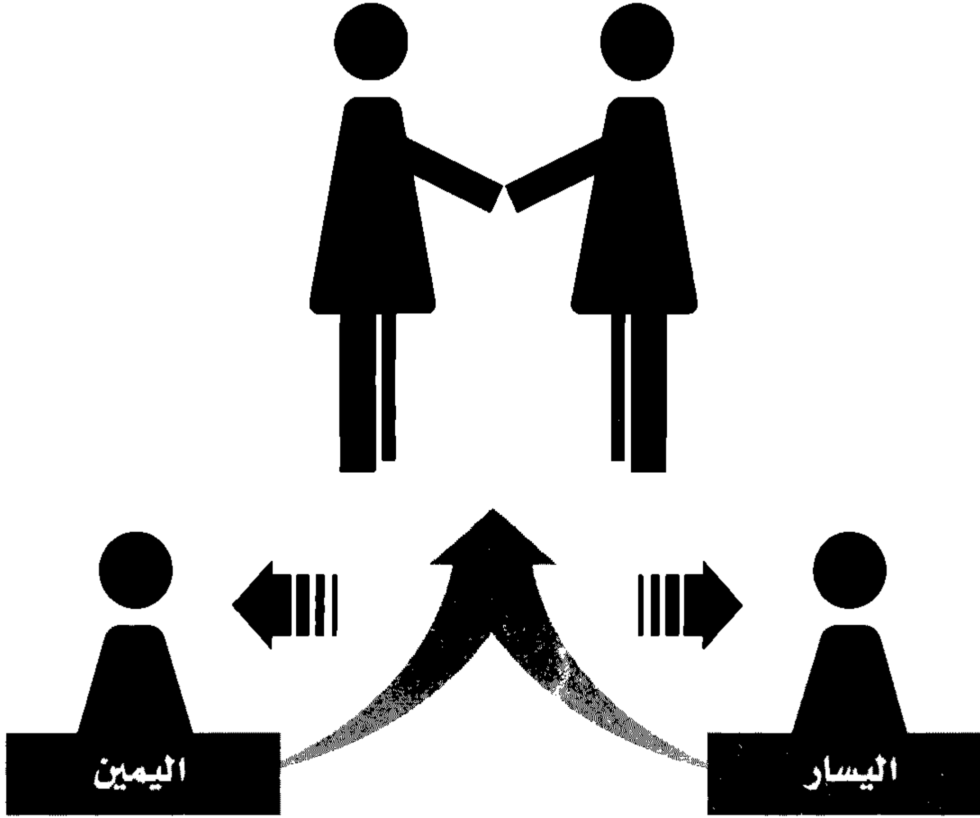
*"لابد أن نكف عن التفكير فى الأفراد، ونبدأ التفكير فيما هو أفضل للمجتمع. إننا جميعًا ننتمى إلى عائلة واحدة؛ لذلك فإن تربية أطفال أصحاء يتحلون بالأمل تتطلب جهودنا جميعًا. أجل، إنها تحتاج إلى روح القرية الواحدة"* .

لقد أثار هذان التصريحان الغضب، وأجَّجا الاعتراض من الجانبين المتعارضين عندما صرحت بهما كلتا السيدتين. ولاشك فى أننى – مثلك – لدىَّ إعجاب كبير بكلا الرأيين، وأتفق كثيرًا مع كلتا الفلسفتين للمحافظين والليبراليين. لقد قضيت معظم حياتى كمدرس أعلم الناس أنهم أقوياء كأفراد، ولديهم موارد وروح مبادرة، وقادرون على تقديم إسهامات عظيمة. وفى الوقت نفسه، فإننى أشعر بالقلق من الأنا التى لا يمكن السيطرة عليها، والسعى المحموم لتحقيق الأهداف الفردية دون اعتبار لصالح المجتمع ككل.

ورغم أننى أتفق فى بعض الأوقات مع إحدى هاتين الفلسفتين بصورة أكبر من الأخرى، فإننى أعتبر أن كلا التوجهين نموذج معيب؛ فالنموذج المثالى الليبرالى للسلوك المجتمعى يحمل بداخله بذور الاعتمادية، حيث يتدخل الآخرون لرعاية الفرد، وبذلك يفقد ما لديه من قدرة، ويتوقف عن النمو كإنسان فرد؛ وبالتالى تقل قدرته على تقديم الإسهام. وفى المقابل، فإن النموذج المثالى المحافظ للفردية يحمل بداخله بذور الاستقلالية، والتى تعتبر قيمة فى حد ذاتها. ومع ذلك، فإن الاستقلالية ليست النموذج الأسمى، حيث لا يستطيع الناس التوصل للتعاون الإبداعى بمفردهم، بل يعملون معًا حتى يستطيعوا إنجاز أكبر قدر ممكن مجتمعين.

والبديل الثالث لهذين الاتجاهين هو *الاعتماد المتبادل*؛ لأن من يعملون بأسلوب التعاون المتبادل معتمدون على أنفسهم بصورة كاملة، وفى الوقت نفسه مسئولون أمام بعضهم بصورة كاملة أيضًا. وبينما يناصر المحافظون والليبراليون مجموعة من القيم على حساب مجموعة أخرى، فإن من يفكرون بعقلية البديل الثالث يبحثون عن طريقة تتميز بالاعتمادية المتبادلة لحل المشاكل الاجتماعية. وبينما يصرخون فى وجوه بعضهم ملقين على بعضهم

## البديل الثالث




الاتهامات فى ضوء التفكير بمنطق البديلين، فإن الآخرين ممن يفكرون بعقلية البديل الثالث يتحركون باتجاه التعاون الإبداعى.

## إمبراطور الاعتماد المتبادل

عندما هاجم "أشوكا" – إمبراطور الهند – ودمر أرض كالينجا المسالمة قبل ألفى عام، وجد نفسه وسط حمام من الدماء، والدمار؛ فشعر بالرعب مما فعله. وإنصافًا للرجل، فقد قضى بقية حياته محاولًا أن يكفر عما فعله، حيث تخلى عن طمعه فى غزو البلاد، وكرس نفسه لإزالة آثار العنف والفقر الاقتصادى و الروحى. لذلك أصدر مئات المراسيم التى اعتبرت قوانين نُقشت على الحجر من أقصى إمبراطوريته إلى أقصاها حث فيها شعبه على السلام والكرم، ورجاهم فيها أن يكونوا محترمين، ويؤدوا ما عليهم من واجبات، وأن يكونوا أنقياء.

وقد تخلى "أشوكا" عن البهارج والزخارف الملكية، وقضى الثمانية والعشرين عامًا المتبقية من حكمه مسافرًا عبر أنحاء إمبراطوريته الممتدة من بلاد فارس حتى تايلاند يجتمع بشعبه ويعرف مشاكله، ويفعل أقصى ما بوسعه حتى يعلمهم الاعتماد على الذات والرحمة ببعضهم. ويقال إن العصر الذهبى للإمبراطور "أشوكا" كان الفترة الأكثر ازدهارًا وسلامًا فى تاريخ الهند. وقد قال الكاتب "إتش. جى. ويلز" عنه: "من بين عشرات الآلاف من الملوك الذين يزحمون صفحات كتب التاريخ بجلالتهم، وفضلهم، ورفعتهم الملكية.. إلى آخر ذلك، يتلألأ اسم "أشوكا"، وبصورة شبه منفردة كما لو كان نجمًا فى ليلة مظلمة"[1]. ربما كان "أشوكا" أول ملك عظيم فى التاريخ يحاول حل مشاكل شعبه بدلًا من أن يزيدها سوءًا بطمعه وقسوته. لقد كان يناضل لتعليم مبدأ الدهارما – ويعيش حياته وفقًا له – وهذا المبدأ يقول إن واجب كل إنسان أن يحب نفسه ويحب غيره.

ونموذج الدهارما الذى اتبعه "أشوكا" قريب مما أطلق عليه اسم الاعتماد المتبادل. إن الجانبين الأبرز فى الدهارما هما ضبط الذات والرحمة، وهما الخاصيتان اللازمتان لعقلية الاعتماد المتبادل. إذا كنت تتحلى بضبط الذات وفقًا لمبدأ دهارما، فإنك أنت نفسك تصبح حلًا وليس مشكلة، وترى أن لديك قدرة لا محدودة، وتتحلى بروح المبادرة، وتستخدم مواردك الداخلية لتقدم للمجتمع لا أن تأخذ منه. وإذا كنت تتحلى بالرحمة وفقًا لمبدأ دهارما، فإنك ستدخل قلوب الآخرين، وتعتبر أن مشاكلهم مشاكلك، وأن سعادتهم سعادتك. هذه هى عقيدة الإمبراطور العظيم "أشوكا" المنقوشة على أعمدة الصخور فى كل أنحاء الهند:

*"إن ما أريده لأبنائى – وأنا أرغب فى رخائهم وسعادتهم فى هذه الحياة وفى الحياة الأخرى – هو ما أريده لكل البشر. وليست لديكم فكرة عن مدى قوة رغبتى هذه، وإذا كان بعضكم لا يدرك هذا، فإنكم لا تدركون القوة الكاملة لرغبتى"*.

وانطلاقًا من هذه المبادئ، حوَّل هذا الرجل المميز نفسه من واحد من أسوأ المفكرين بمنطق القطبية يهاجم ويزيح كل من يعارضه إلى نموذج متجسد للتعاون الإبداعى. لقد أصبح مبدعًا اجتماعيًا يتحلى بالحيوية بجانب شعبه، حيث مهد الطرق وابتكر فكرة نزل الضيافة عليها، وابتكر الجامعات، وطور نظم الرى والمعابد، واخترع شيئًا كان جديدًا فى زمنه اسمه المستشفيات. لقد منع العقوبات العنيفة على الجرائم، ولم يشن أية حرب جديدة لأنه أصبح يحل الصراعات التى تواجهه بروح مبدأ دهارما. لقد كان أول من سن تشريعات لحماية

1 H.G. Wells, *The Outline of History*, vol. 1 (New York: Barnes & Noble Publishing, 2004), 394.

الأقليات، وروج للتسامح بين كل الأديان، بل إنه تصور إمكانية نشأة دين قائم على التعاون الإبداعى قال عنه إنه سيتضمن حقائق كل الأديان. وهناك بعض الدلائل على أنه أرسل سفراء إلى ملوك الإغريق وفارس، ودعاهم لمشاركته فى أخوية إنسانية.

قال "أشوكا": "إن من يبادر بفعل الخير يفعل شيئًا يصعب فعله". إن هذا يحتاج من المرء أن يتحرر من شعوره ببطولته حتى يستطيع تجاوز التفكير بمنطق البديلين "نحن فى مقابل هم" للبحث عن التغيير الجذرى. من أسباب عدم اللجوء للبديل الثالث أن الجميع مشاركون فى لعبة الليبراليين/ المحافظين القائمة على المصالح الخاصة، ومن أسبابها أيضًا أن كلا الفريقين فى هذه اللعبة قد وجها إيمانهما – خطأً – إلى قوى كبرى لا تستحق هذا الإيمان، وإحدى هذه القوى هى الحكومة، والقوة الأخرى هى السوق، ولكن كلتيهما لا يمكن الاعتماد عليها. ونحن لا ينبغى أن ننتظر قوى كبرى لا يمكن التنبؤ بها وليس لها شخصية لتشكيل حياتنا؛ لأنك إن كنت تفكر بعقلية التعاون الإبداعى، فإنك تستطيع أن تغير لعبة هذه القوى ولن تضطر للعبها. إن من يفكر بعقلية التعاون الإبداعى يؤمن بأن التعاون الإبداعى مع غيره من الناس الذين يتمتعون بسعة الموارد والذكاء يمكنه من تحقيق مستقبل جديد لم يكن أى من الأيديولوجيين بكل حديثهم الممل يحلم به.

إن الأساس فى المجتمع الصحى هو توحيد الإرادة الاجتماعية، ونسق القيم الاجتماعية مع مبادئ التعاون الإبداعى، وهذا هو سبب عدم اهتمامى بمجادلة الليبراليين/ المحافظين. إننى أكثر اهتمامًا بأداء ما ينبغى أداؤه، وهو اكتشاف القوة الهائلة للبدائل الثالثة القائمة على التعاون الإبداعى، والابتكارات التى تسهم فعلًا فى علاج المشاكل التى نواجهها كمجتمع. وفى هذا الفصل من الكتاب، سنتعرف على أشخاص مميزين يقومون بأداء هذه المهمة الآن. إنهم يقللون معدل الجريمة، ويعالجون الإنسان ككيان متكامل، ويناهضون الدمار البيئى. إنهم يحلون الأزمة المزمنة فى الرعاية الصحية، ويغرسون فى الفقراء الثقة بأنفسهم والاعتماد عليها.

إننا لسنا ملوكًا، ومع ذلك فبداخل دوائر نفوذنا أيضًا القدرة على المبادرة بفعل الخير. عندما بدأ "أشوكا" رحلته عبر أنحاء إمبراطوريته الواسعة، كان يفعل هذا بروح التعاون الإبداعى، حيث كان يواجه الظلم، والفقر، والمرض، والخواء الروحى مواجهة مباشرة. كان يقدم مشورته ونصيحته لشعبه. ربما لم تكن لديه فكرة واضحة عما ينبغى عليه فعله، ومع ذلك فكان حيثما حل وارتحل ترك خلفه حلولًا للمشاكل لم يسبق لأحد أن فكر فيها؛ ولذلك السبب أطلق المؤرخون على فترة حكمه "واحدة من أنصع الفترات فى تاريخ البشرية

المضطرب"[1]. وبعد ذلك بأكثر من عشرين قرنًا من الزمان، قام متعاون إبداعى عظيم آخر اسمه "موهنداس غاندى" بتأسيس مستقبل جديد للهند، ورسم فى منتصف علم الهند الجديدة دائرة الدهارما – وهو الرمز الذى كان يستخدمه الإمبراطور "أشوكا".

## إحياء مدينة

يزعم البعض أن تقاطع شارع برودواى مع الشارع الثانى والأربعين فى مدينة نيويورك هو مركز العالم، وهذا الزعم له مبرر جيد، حيث إن عروض فيكتورى – وهى لوحات إلكترونية عملاقة يعرض عليها آخر الأخبار – والازدحام الجماهيرى الهائل فى عشية رأس السنة تجعل ساحة تايمز سكوير القلب النابض لأكبر المدن الأمريكية. لقد كان هذا الحى مركز الترفيه فى الولايات المتحدة منذ قرن مضى، حيث كان مليئًا فى فترة من الفترات بمسارح برودواى العتيقة الشهيرة. وكان فندق هوتيل آستور الجميل يشرف على المكان كقلعة جرانيتية رائعة. وكان شارع برودواى – أو "الطريق الأبيض العظيم" كما كان يسمى – يجذب الزوار من كل أنحاء العالم.

ولكن بحلول السبعينيات من القرن الماضى، تحولت طبيعة "الترفيه" فيما كانت من قبل منطقة المسارح العظيمة إلى "صورة حادة للفساد الاجتماعى"، حيث أصبح يملؤه "الجانحون، والمنحرفون جنسيًا، ومدمنو المخدرات والشراب، والهاربون، والمتسولون، والقوادون. لقد أصبح طريقًا للقذارة ولم يعد "طريقًا أبيض عظيمًا"" – على حد قول البروفيسور "لين ساجالين"[2]. كان معظم المسارح القديمة قد أغلقت، وأصبحت المسارح القليلة المتبقية تعرض صورًا ومشاهد خليعة على مدار الساعة. لقد أصاب الفساد المدنى – وهو مشكلة منتشرة على المستوى القومى الأمريكى– قلب المدينة بالفساد، حيث أصبح "الحى الأسوأ فى مدينة نيويورك" رمزًا لإفلاس مدينة كبيرة أخلاقيًا وماليًا من داخلها إلى خارجها. وقد شعر الكثيرون بالقلق من أن يؤدى هذا الفساد الخطير لمدينة كبيرة إلى انهيار حضارة كاملة من داخلها.

أما الآن، فقد تغيرت الأحوال تغيرًا جذريًا، حيث بدأت ساحة تايمز سكوير – والتى كانت رمزًا لأسوأ الأمراض الاجتماعية – تتلألأ مرة أخرى كرمز من نوع مختلف تمامًا، فأصبحت اليوم تمثل ما يستطيع الناس الرائعون أن يحققوه معًا بالاستفادة من قوة التعاون الإبداعى. إن قصة "الإحياء الروحى والمادى لساحة تايمز سكوير" – كما أطلق عليها

1 Wells, *The Outline of History*, 163.

2 Lynne B. Sagalyn, *Times Square Roulette* (Cambridge, MA: MIT Press, 2003), 6, 7.

أحد المؤلفين – تعلمنا كيف يمكننا تحويل مجتمعاتنا إذا كانت لدينا العزيمة لكسر دائرة التفكير بمنطق البديلين، والبحث عن بديل ثالث.

ورغم أنه من حق الكثيرين أن يفخروا بإسهاماتهم لإحياء وتجديد ساحة تايمز سكوير، فإن قوة الدفع فى هذا الإحياء جاءت من مفكر بعقلية البديل الثالث لا يكاد أحد يسمع عنه، وهو ناشط اجتماعى لا يحب الشهرة اسمه "هيرب ستورز". وقد نشأ "ستورز" فى نيو جيرسى فتى ينشد المثالية، وكان يرغب فى أن يصبح مؤلفًا ولكن الحال انتهت به مشاركًا فى العديد من القضايا الاجتماعية أثناء سنوات نشأته. كان "ستورز" يحب فرق الكشافة، وفور تخرجه فى الجامعة عمل محررًا فى مجلة الكشافة *Boy's Life* حيث *اقترح على المرشح لانتخابات الرئاسة فى ذلك الوقت* – *جون إف. كينيدى* – فى رسالة أرسلها له أن يؤسس هيئة قومية لخدمات الشباب.

وقد علم الصحفى الشاب "ستورز" فى بدايات الستينيات من القرن الماضى أن سجون مدينة نيويورك تحتوى على مئات من "شباب الجانحين" الذين يبقون فيها شهورًا لأنهم كانوا فقراء بدرجة لا يستطيعون معها دفع كفالات خروجهم. وعندما قرأ "ستورز" دستور الولايات المتحدة، وجد أنه لا ينبغى الزيادة الكبيرة فى كفالات الخروج من السجن لأى مواطن أمريكى؛ فبدأ حملة لمساعدة هؤلاء الشباب. وسرعان ما وجد نفسه محصورًا وسط أيديولوجيتين: الناس "الصعبة" الذين ينظرون إلى جهوده على أنها "ليبرالية بالغة الرقة"، والمثاليين المتحمسين للفكرة ولكنهم يفتقرون للوقت أو المال اللازم ليقدموا إسهاماتهم.

لذلـك، بدأ "ستورز" يتقدم، ويجـرب نماذج للنظام الشُرطـى لمساعدة الجانحين من المراهقـين علـى ممارسة حقوقهـم، وقد استعـان بطلبة مـن كليات الحقوق فـى نيويورك كمستشارين، وجمع هؤلاء الطلبة بيانات عن أولئك الشباب، واستخدموا بطاقات الحاسوب المثقوبـة التى كانت جديدة فى ذلك الوقت ليعدوا ملفـات لكل واحد منهم. وقدموا للقضاة تقارير من أربعين نقطة توضح أن قلائل فقط من هؤلاء المتهمين يمثلون خطرًا حقيقيًا. وقد أوضح "ستـورز" لمنتقديه كيف سيوفر مشروع مانهاتن الكفالة لدافعى الضرائب أكثر مما يكلفهم. وقد كان هذا نجاحًا هائلًا.

وكان مشروع الكفالة مجرد بداية لـ "هيرب ستورز"، حيث أظهر "ستورز" – على مدار حياته العملية الطويلة قضاها فى التوصل لبديل ثالث لمساعدة مدمنى المخدرات، والشباب العاطل عن العمل، والأطفال فى البرامج التعليمية الإضافية لدراستهم – نوعًا من العبقرية فى تحديد المهمة الحقيقية، ثم وضع أساليب إبداعية لأدائها. ووفقًا لما يقوله كاتب سيرته الذاتية، فقد كان "ستورز": "يتصالح مع ردود الأفعال السطحية والقائمة على أسلوب رد الفعل"، و"تقليل المركزية، والتنظيم، وإنفاق المزيد، أو تقليل الإنفاق" الذى

يقوم عليه تفكير عقلية الليبراليين/ المحافظين مفضلًا على ذلك حل المشاكل الاجتماعية من خلال إستراتيجية يمكن تنفيذها. وقد قال عن المحافظين المعارضين للحكومة: "يبدأ بعض الناس بموقف من أن الحكومة لا تعمل؛ لأنهم لا يريدونها أن تعمل". ولكنه كان يعتقد أيضًا أن الحكومة وحدها لا تستطيع أن تحدث تغييرًا اجتماعيًا حقيقيًا.

وفى عام ١٩٧٩، انضم "ستورز" للحكومة لأول مرة كنائب عمدة مدينة نيويورك. وفى ذلك الوقت، كانت ساحة تايمز سكوير ساحة مخيفة فعلًا، وكانت النكتة القديمة فى المدينة هى "ينبغى فعل شىء لهذه الساحة". لذلك قام بتعريف المهمة التى ينبغى أداؤها: "إننا نريد أن نعيد الروعة لساحة تايمز سكوير، ونبدل واقعها الكئيب الحالى"[1].

### "فوضى لا يمكن تنظيمها"

وعندما أعلنت المدينة عن خطتها لإعادة ترتيب الساحة، شعر الكثيرون بالصدمة بسبب الرسومات المبدئية لإعادة ترتيبها، والتى تمت إزالة كل محتويات المنطقة عليها لإفساح المجال لإقامة ناطحات سحاب جديدة "موحدة الشكل ورتيبة المنظر، وكبيرة جدًا، وكئيبة، ورسمية جدًا، وخالية من الحياة، وغريبة على ساحة تايمز سكوير.. أشباح رمادية هائلة الحجم من المبانى تحول ساحة تايمز سكوير إلى مكان جاد كئيب"[2]. وفى الوقت نفسه، فقد كان لهذا النموذج الأثر نفسه الذى يتركه النموذج الجيد، وهو أنه حض على العمل.

بدأ أصحاب العقارات فورًا فى رفع عشرات القضايا على مجلس المدينة، واحتجت الشركات التى كانت تمارس أعمالًا غير أخلاقية لتعرضها للخطر.. إنهم يكسبون جيدًا، فلماذا ينبغى أن يُجبروا على إغلاق شركاتهم؟ ومن ناحية أخرى، فقد اعترض أنصار حماية البيئة ونشطاء الدفاع عن المدينة على المشروع، حيث كان سيحول الساحة إلى حى آخر كئيب للأعمال، ولم يكن "ستورز" أيضًا يريد هذا، بل كان يريد شيئًا يحافظ على "نور وطاقة ساحة تايمز سكوير".

وكان من بين المعارضين للمشروع عائلة "سايمور ديرست" التى تمتلك معظم المناطق المحيطة بساحة تايمز سكوير. وكانت هذه العائلة تعترض أساسًا على مبدأ الدعم الحكومى للتنمية الخاصة. وكان "سايمور ديرست" مستاء جدًا من الإنفاقات الحكومية حتى إنه أنشأ فى الشارع السادس مبنى يمتلك به ساعة إلكترونية عملاقة توضح مع كل ثانية كل زيادة فى الدين القومى للحكومة الأمريكية. وكانت مدينة نيويورك تقدم ملايين الدولارات

1 Sam Roberts, *A Kind of Genius: Herb Sturz and Society's Toughest Problems* (New York: Perseus, 2009), 5, 246.

2 Sagalyn, *Times Square Roulette,* 174.

كمساعدة حكومية للمطورين المستعدين للاستثمار فى المنطقة، وبينما كان الكثيرون من أصحاب العقارات يتحينون أفضل العروض التى يستطيعون الحصول عليها، فقد رفضت عائلة "ديرست" المشاركة فى هذه البرامج تمامًا.

ووسط كل تلك الفوضى، ظهرت "ريبيكا روبرتسون" – وكانت مخططة مخضرمة للمدن، فوظفها "ستورز"، وعينها مجلس المدينة رئيسة لمشروع التطوير. كانت "ريبيكا" تعرف أن ساحة تايمز سكوير قد أصبحت "الوجه القبيح لمدينة نيويورك"[1]. ومع ذلك، فقد كانت مسرورة أيضًا بالتحدى المذهل القائم على التعاون الإبداعى، والمتمثل فى السؤال: كيف نجمع معًا عشرات من قادة المدينة المتخاصمين، والتابعين لهم لإنشاء قلب جديد لمدينة نيويورك؟

ألقت "ريبيكا" خطة مجلس المدينة جانبًا، وسألت كل المهتمين سؤالًا أساسيًا، وهو: "من لديه الاستعداد للبدء وبناء شىء أفضل مما سبق للجميع أن فكروا فيه؟". إن هذا السؤال هو الأساسى فى التوصل للبديل الثالث.

عقدت "ريبيكا" مناقشة على مستوى المدينة كانت بعنوان مسرح ساحر بشأن الشكل المستقبلى لمنطقة المسرح الساحرة فى مدينة نيويورك. وكانت كل الأصوات محل ترحيب بما فيها أصوات دعاة حماية البيئة، والمؤرخين، والفنانين، بالإضافة إلى مخططى المدينة، والمطورين فى الشركات الخاصة ومنهم المطور الشهير "كارل وايزبرود"، و"جان كلود بيكر" – صاحب مطعم Chez Josephine فى الشارع الثانى والأربعين، ومن عائلة "ديرست" الرائعة، بالإضافة إلى "كورا كاهان" – مديرة مسرح موسيقى كانت عازمة على إنشاء مسرح للطفل فى الشارع الثانى والأربعين.

وفى النهاية، ظهر من هذه الرؤى المتنوعة توافق على رؤية معينة.. مجموعة من المعايير التى يستطيع الجميع المشاركة فيها. قالت"ريبيكا روبرتسون": "إن ما يجعل أية مدينة عظيمة هو تاريخها. وبالنسبة لساحة تايمز سكوير كان هذا التاريخ يتمثل فى "الشارع الثانى والأربعين بصخبه، وبهرجته، وروعته"، ومسارح برودواى الفخمة، وأفلامه القديمة الضخمة مثل *Broadway Melody*، و *The Ziegfeld Follies*. وقد أكدت "روبرتسون" قائلة: "لم أكن أرغب فى وضع حد للفوضى والجو الشعبى فى هذا الشارع – أى أن يكون شارعًا نظيفًا خاليًا تمامًا من الجريمة، فقد شعرت بأن تاريخ الحى يكمن فى الفوضى والصخب اللذين كانا يميزانه"[2]. وكانت ترى أن "الجماليات ينبغى أن تكون الأولوية الأولى؛

---

1 Pranay Gupte, "Her 'To Die For' Projects Include Times Square and the Seventh RegimentArmory," *New York Sun*, March 9, 2006, http://www.nysun.com/new-york/her-to-die-for-projects-includetimes-square/28837/. Accessed June 30, 2010.

2 Gupte, "Her 'To Die For' Projects."

فالناس تأتى للساحة لتشاهد أشياء". وكانت الفكرة تتمثل فى الحفاظ على "الصخب والإثارة، وديمقراطية الرصيف، حيث يحق لكل شخص أن يستمتع بذلك. ينبغى أن يكون المكان حديقة حيوان، ولكنها حديقة حيوان جيدة الصيانة وليست حديقة حيوان للعاطلين عن العمل ومتعاطى المخدرات"[1].

وقد أضافت رؤية "روبرتسون" طاقة جديدة للمشروع، حيث بدأ نموذج مختلف، وبديل ثالث يتشكل فى عقول الناس، فأصبحوا يدركون – وكما قال المؤلف "جيمس تروب" – أن "الشارع الثانى والأربعين ليس مجرد حالة مَرضية فى المدن، بل قبلة عظيمة للترفيه فى حالة جادة من التسيب"[2]. وكانت معايير النجاح واضحة واشترك فيها الكثيرون، وعندئذ حان وقت الانتقال إلى مرحلة النمذجة.

فى مكان المبانى الأربعة المقترحة فى المشروع القديم الذى قدمته المدينة، ظهر نموذج جديد أجاد توظيف التاريخ الترفيهى للساحة. وكان الاقتراح الأساسى "ليست الصورة المعتادة لشركات الترفيه لأنها كانت تثير لدى الجميع الخصومة، والتأخير، والأبراج الإدارية". كان النموذج الجديد يقوم على "الترويج لصورة جماعات مثل شركة ديزنى لاند وفياكوم". لقد كان النموذج "يركز على شارع يعج بالمشاة فى أفضل سوق سياحى بمدينة نيويورك، حيث يرتاده عشرون مليون شخص سنويًا، بمسارحه ودور السينما فيه البالغة تسعًا وثلاثين دار سينما، ومائتى ألف مسافر جيئة وذهابًا للساحة يوميًا"[3]. وكانت السمة الأكثر إبداعية فى هذا النموذج أن المطورين فى الساحة سيحصلون على إعفاء ضريبى كبير إذا استعادوا تأسيس مسرح فى البناية التى سيبنونها. وكان أول مسرح هو مسرح نيو فيكتورى "الذى تمت إعادته إلى مجده القديم الذى كان عليه وقت تأسيسه فى نهايات القرن التاسع عشر". وبعد ذلك، مولت شركة فورد لصناعة السيارات إعادة بناء مسرحى ليرك، وأبوللو فى مركز جديد لفنون الأداء[4]. وربما كان الشىء الأهم هو موافقة شركة ديزنى على تجديد مسرح نيو أمستردام – أشهر مسارح برودواى – ليقدم عروضًا حية تقوم على الأفلام الشهيرة من إنتاج ديزنى.

---

1 Sagalyn, *Times Square Roulette,* 302.

2 James Traub, *The Devil's Playground* (New York: Random House Digital, 2004), 162.

3 Sagalyn, *Times Square Roulette,* 302.

4 Robin Pogrebin, "From Naughty and Bawdy to Stars Reborn," *The New York Times*, December 11, 2000, http://www.nytimes.com/2000/12/11/theater/naughty-bawdy-stars-reborn-once-seedy-theaters-now-restored-lead-development.html?ref=peter_schneider. Accessed Jun. 30, 2010.

### الساحة تولد من جديد

ومع ذلك، فقد ظلت مؤسسة "ديرست" متمسكة برأيها، ورفضت المشاركة فى أى مشروع تدعمه الحكومة، ولكن "دوجلاس ديرست" مدير الشركة بدأ يفكر بأسلوب يتجاوز الأيديولوجية. وفى مرحلة ما، كانت "روبرتسون" عدوه اللدود، ولكن "ديرست" اكتسب معرفة جيدة عن المشروع التى تقوم به من خلال القضايا التى رفعها، وسرعان ما أدرك أن عرض المدينة للإعفاء الضريبى سيؤدى إلى تطوير يعود بفوائد مضاعفة على المدينة؛ لذلك سحب اعتراضاته، واقترح بناء برج إدارى من نوع جديد فى المنطقة التى يمتلكها وهو برج: ٤ ساحة تايمز سكوير Times Square 4، ثم قال عن "ريبيكا روبرتسون": "لقد قاضيناها على مدار عدة سنوات، وكان ذلك الوقت وقتًا عصيبًا، ولكننا الآن نعمل معها، وهذا شىء رائع"[١].

وساحة تايمز سكوير تموج حاليًّا بالنشاط والإثارة والطاقة، وهى مليئة يوميًّا بالمشاة بما يعوق الحركة فيها، حيث تضاء اللافتات العملاقة فيها ليلًا، وتقدم المسارح المتلألئة التى تم إحياؤها أفضل عروض حية فى كل أنحاء الولايات المتحدة. وبدلًا من الخمسين ألفًا من الناس الذين كانوا يتسكعون فى المنطقة عشية رأس السنة من عام ١٩٨٠، فقد أصبح مليون شخص الآن يحضرون لمشاهدة المصابيح البلورية الخمسمائة، والمرايا الهرمية الدائرية التى تميز أول لحظة فى العام الجديد، بل إنه أصبح من الممكن شراء نموذج لساحة تايمز سكوير مصنوع من شركة ليجو. تقول "ريبيكا روبرتسون": "لقد ولدت الساحة من جديد، وأصبحت تبدو مكانًا يرغب الشخص فى الذهاب إليه والموت من أجله!".

دعنا نمعن التفكير فى عملية التعاون الإبداعى والدروس المستفادة من إحياء ساحة تايمز سكوير.

يعود الفضل فى الكثير من النجاح الذى حققه مشروع تطوير الساحة إلى الإصرار الهادئ لـ "هيرب ستورز" على تجاوز الصراعات المعقدة، حيث قال عمدة المدينة: "لم يكن لهذا المشروع أن يبدأ أبدًا بدون قيادة "ستورز" وحماسه"[٢]. لقد كان انفتاحه على التوصل للبديل الثالث مُعديًا للآخرين. وإحقاقًا للحق، فقد كان القادة الحكوميون فى المدينة أيضًا قادرين على تجاوز مشروعهم الكبير لتحويل الساحة إلى مركز للأعمال، وهو الأمر الذى كان يتطلب – وبصراحة – بذل الكثير من الجهود. لقد تحاربت "ريبيكا روبرتسون" و"دوجلاس ديرست" لفترة طويلة جدًّا؛ لذلك كان كلاهما بحاجة لقدر كبير من القوة الانفعالية ليبحثا معًا عن حل أفضل مما كان يتصوره كل منهما. من حسن الحظ أن كليهما

1 Roberts, *A Kind of Genius,* 250.
2 Roberts, *A Kind of Genius,* 252.

كان مستعدًا لتنحية تحيزاته، ومشاعره المجروحة لفترة طويلة حتى يشعرا بإثارة مشهد جديد لم يكن أى منهما يراه فى البداية[1].

وقد ساعدت مشاركة الجميع فى وضع معايير النجاح كل الأطراف فى عملية تجديد الساحة على التعبير عن أعمق رغباتهم ورؤيتهم للمستقبل، وكان من بين هذه المعايير:

- لابد للساحة الجديدة أن تأخذ باعتبارها التاريخ المسرحى القديم للساحة؛ أى أن تكون الساحة مركزًا للترفيه فى المدينة بـ "كل بهرجها، وصخبها". وكان هذا هو سبب إعادة بناء حوالى تسعة وثلاثين مسرحًا تبدأ بمسرح "كورا كاهان" المذهل للأطفال فى فيكتورى.
- لابد من إحياء القلب النابض للشركات الإعلامية فى المدينة؛ لذلك وضعت شاشة عرض عملاقة لتقديم النشرات الإخبارية والإعلانات صباحًا ومساءً، وتم بناء استوديو شركة ABC الإعلامية فى استوديوهات تايمز سكوير. وأصبح المكان يحتوى أيضًا على المقرات الرئيسية لتليفزيوناتMTV ، وشركة Conde–Nast الناشر الشهير لمجلات: *Vogue*، و *The New Yorker*، و*GQ*، و *Vanity Fair*
- لابد من إتاحة الدخول مجانًا لاستقبال ملايين الزوار؛ لذلك تم تأسيس محطة قطار الأنفاق الجديدة النابضة بالحياة، ومنتزه المشاة.
- رغم وجود الساحة فى حى للأعمال والشركات، فلابد أن يكون طرازها المعمارى موحيًا بالمشاعر والانفعالات، وفى الوقت نفسه يبدو جديًا.

ويستطيع زوار ساحة تايمز سكوير أن يشهدوا على أن هذه الآمال قد تحققت بصورة أكثر مما كان يؤمل لها.

### *مبنى البديل الثالث*

عندما خطط "دوجلاس ديرست" لبناء برج ٤ ساحة تايمز سكوير، واجه الكثير من مشاعر القلق فى المجتمع بشأن ناطحة السحاب التى كان يريد بناءها والمكونة من ثمانية وأربعين طابقًا. هل ستبدو ناطحة السحاب هذه بناية أخرى من البنايات الكبيرة فاقدة الملامح فى مدينة نيويورك؟ هل ستدمر المظهر اللعوب لساحة تايمز سكوير؟

ولأن "ديرست" من أقطاب المجال العقارى؛ فقد كان بمقدوره صم أذنيه عن هذه المخاوف، ولكنه لم يفعل. كان المهندسان المعماريان اللذان استعان بهما – "فوكس"، و"فاول" – يشتهران بتصميماتهما الإبداعية صديقة البيئة. وبعد أن استمعا بحرص لكل

1 Sagalyn, *Times Square Roulette,* 433.

المهتمين بساحة تايمز سكوير، وضع المهندسان قائمة معايير نجاح خاصة. كان لابد للبرج الجديد أن يمثل تعاونًا إبداعيًا بين ما كان يبدو أنه متطلبات ثقافية متناقضة: احتياجات مجتمع الأعمال فى مقابل التوقعات لمركز الترفيه الأساسى فى الولايات المتحدة. وحتى يمثل المبنى الجديد نجاحًا، كان لابد له من أن:

- يعبر عن "شخصية راقية" ليتوافق مع حى الأعمال فى وسط مانهاتن، ومنتزه برايانت بارك[1].
- يعكس أضواء وحيوية ساحة تايمز سكوير بمسارحها المرحة، ورموزها المفعمة بالحياة، وجموع السياح التى ترتاد الساحة.
- يراعى الحساسيات البيئية، ويتضمن مجموعة جديدة من أخلاقيات المسئولية الاجتماعية، وأن يكون "صديقًا للبيئة" قدر الإمكان.
- يجذب محلات التجزئة إلى الطوابق السفلية به للحفاظ على الود الذى ينبغى أن تبديه ساحة تايمز سكوير الجديدة مع العملاء.

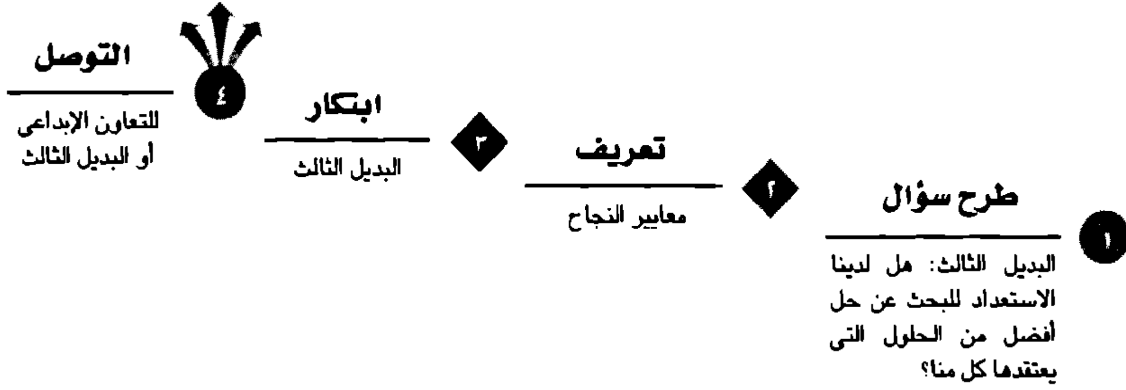
كان لكل مجموعة من أصحاب الشأن والمهتمين هدف مختلف فى عقل كل منها، مثل مجموعة العميان – الذين يضرب بهم المثل – يحاولون أن يصفوا شكل الفيل بلمسه. وكان لكل هدف من هذه الأهداف قيمته، وكان على المهندسين المعماريين أن يوجدا ذلك الفيل – أو مجمل أهداف المهتمين – فكيف يمكنهما الوفاء بكل هذه المعايير؟ كيف يمكنهما تصميم برج يتميز بالوقار والحيوية فى الوقت نفسه؟

وكان الحل الذى توصل إليه المهندسان رمزًا خالدًا للتعاون الإبداعى، ومجموعة من الأساليب المتنوعة التى تتوافق معًا بصورة جميلة. ولأن واجهة البرج ستطل على ساحة تايمز سكوير المليئة بالحيوية؛ فقد قررا أن تكون واجهة البرج كلها من البلاتنيوم وبها زجاج مقوس وشاشات فيديو عملاقة تقدم العروض على واجهة المبنى. وكانت مداخل متاجر التجزئة مصممة على نمط آرت ديكو الذى كان شهيرًا فى نيويورك منذ زمن، والذى كان يتميز برسوماته الهندسية وألوانه القوية. وكان الجانب الآخر للمبنى يطل على وسط المدينة الذى تشغله الشركات؛ لذلك كانت الواجهة من ذلك الجانب بلون رمادى مع مظهر أشبه بمظهر المصارف. لقد كان البرج بكامله بديلًا ثالثًا.

ومع ذلك، فقد كانت الصفة الأكثر إثارة فى المبنى غير مرئية؛ فقد كانت أول ناطحة سحاب "صديقة للبيئة" على الإطلاق، حيث كانت كل طوابقه الثمانية والأربعين تضاء بصورة جزئية بخلايا وقود عملاقة تولد الكهرباء بدون احتراق. وكانت الحرارة الناتجة

1 Kira L. Gould, *Fox & Fowle Architects: Designing for the Built Realm* (Victoria, Aust.: Images Publishing, 2005), 187.

## الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى.** حتى يجدوا بديلاً ثالثًا بين ترك ساحة تايمز سكوير عرضة للإهمال، وتحويلها إلى منطقة أخرى للمال والأعمال؛ قامت مجموعة من المواطنين بتحديد معايير النجاح، ونمذجوا التوصل لبديل جديد، فتوصلوا لحل قائم على التعاون الإبداعى أرضى كل من يزورون الساحة.

عن هذه الخلايا تستخدم لتدفئة الماء فى كل أنحاء المبنى، وكان هناك ممرات وأنابيب مصممة بطريقة خاصة لتنقية الهواء، حيث كان جو المبنى خاليًا من الغبار بنسبة ٨٥٪ فى مقابل نسبة متوسطة ٣٥٪ فى الأبنية التى توجد فيها مكاتب وشركات. وكانت المبردات التى تعمل بالغاز الطبيعى تستخدم لتبريد الهواء فى المبنى بدلاً من مكيفات الهواء التى تستهلك الكثير من الكهرباء مما وفر ٢٠٪ من استهلاك الطاقة. وكان يتم توليد المزيد من الكهرباء من خلال ألواح الطاقة الشمسية المحيطة بالتسعة عشر طابقًا العلوية فى البرج.

ورغم أن برج ٤ ساحة تايمز سكوير 4 Times Square يستهلك طاقة أكثر مما كان مستهدفًا له، فإن ما يستهلكه من طاقة أقل من أى مبنى إدارى آخر فى مدينة نيويورك بمعدل الثلث. وهذا شىء رائع جدًّا لأن مظاهر استهلاك الطاقة التى تستهلك الكثير من الكهرباء على واجهة المبنى تنير الليل من حول المبنى بالمعنى الحرفى للكلمة[1]. وأكثر هذه اللافتات إضاءة هى لافتة مؤشر نازداك لقياس أداء سوق الأوراق المالية، وهى شاشة فيديو دائرية على ارتفاع سبعة طوابق على قمة أصل النور الذى تمثله تايمز سكوير حاليًا.

---

1 Adam Hinge et al., "Moving toward Transparency and Disclosure in the Energy Pe - formance of Green Buildings," *2006 ACEEE Summer Study on Energy Efficiency in Buildings,* http://www.sallan.org/pdf–docs/Energy–Efficiency–HPB–SummerStudy06.pdf.

وبعد عشرات الأعوام من الإحياء، تظل ساحة تايمز سكوير تصنف حتى الآن على رأس معالم الجذب السياحى فى الولايات المتحدة. وقد أدى هذا الإحياء للساحة إلى إنشاء أعداد هائلة من الشركات وفرت أربعة وعشرين ألف فرصة عمل، وتحقق عائدات بمبلغ ٤٠٠ مليون دولار سنويًا لمدينة نيويورك[1]. وقد أدى هذا إلى انخفاض المعدل الخطير للجريمة فيما كان "أسوأ حى" فى مدينة نيويورك، والذى أصبح حاليًا واحدًا من أفضل أحياء المدينة من حيث معدل الجريمة. وقد انخفض عدد الجنايات من ألفين وثلاثمائة عام ١٩٨٤ (بمعدل أكثر من ست جرائم يوميًا) إلى أقل من ستين عام ١٩٩٥. وقد انخفض المعدل العام للجريمة بنسبة ٥٠٪ إضافية بين عامى ٢٠٠٠، و ٢٠١٠[2].

الحقيقة أن إحياء تايمز سكوير قصة أناس لديهم الإرادة، والانضباط، ونزاهة الشخصية اللازمة لإحداث تحويل فى المجتمع. وقد كان هؤلاء الناس مختلفين فى مشاربهم، حيث كان منهم من أصحاب الفكر المحافظ، ورجال الأعمال، والنشطاء الليبراليين فى المجتمع، ودعاة حماية البيئة، ومصرفيين، ومديرى فرق موسيقية، وأصحاب مطاعم، وموظفين حكوميين فى شراكة مع مبادرى أعمال خاصة. كان بعضهم مناصرًا للحكومة، وكان بعضهم معارضًا لها. ومع ذلك فلم يكن لدى الأيديولوجيين بمنطق الليبراليين فى مقابل المحافظين – الذين أتعبهم الجدل والمناظرات – أى شىء ليقدموه. وقد حلت روح التعاون الإبداعى على الجميع عندما اجتمعت وجهات نظرهم المتباينة للغاية فى رؤية واحدة قوية.

## نهاية الجريمة

إن الجريمة واقع فج يحكم قبضته على العالم بصورة متزايدة، وأثر الجريمة ملموس جدًا، وشخصى، وواقعى، ومعروف جيدًا لقادة الشرطة. وتوضح الإحصاءات الأخيرة مدى السوء والقمع اللذين وصل إليهما المشهد:

- يفقد ١,٦ مليون إنسان عبر العالم حياته سنويًا بسبب العنف الإجرامى، حيث أصبح العنف واحدًا من الأسباب الرئيسية لوفاة الأشخاص فى المرحلة العمرية من خمس عشرة إلى أربع وأربعين سنة، حيث يمثل نسبة ١٤٪ من حالات الوفيات بين الذكور، و ٧٪ من أسباب حالات الوفيات بين الإناث فى هذه المرحلة العمرية.

1 Roberts, *A Kind of Genius*, 251.

2 "2010 Annual Report," Times Square Alliance.

وفى مقابل كل شخص يفقد حياته بسبب العنف، يوجد كثيرون يتعرضون لإصابات ويعانون بسبب ذلك من مجموعة متنوعة من المشاكل البدنية والنفسية. والأكثر من هذا أن العنف يحمل الاقتصاديات القومية بأعباء هائلة، حيث يكلف الدول مليارات الدولارات سنويًا فى الرعاية الصحية، ومؤسسات تنفيذ القانون، بالإضافة إلى فقدان الإنتاجية[١].

- يحدث أكثر من عشرة آلاف حالة إرهاب سياسى عبر العالم سنويًا تتضمن جرائم الخطف، والإصابة، والقتل. ويفقد حوالى ستين ألف إنسان حياته سنويًا فى العالم فى حوادث إرهابية[٢].
- وفقًا لتقديرات مكتب التحقيقات الفيدرالى، فهناك ما يقرب من ١,٣ مليون جريمة عنف سنويًا فى الولايات المتحدة، بالإضافة إلى ٩ ملايين جريمة ملكية تؤدى إلى فقدان أكثر من ١٥ مليار دولار[٣]. وإليك المعدلات التى تعبر عن الجريمة فى الولايات المتحدة: تقع جريمة قتل كل ٣٢ دقيقة، واعتداء جنسى كل دقيقتين، وجريمة سرقة كل ٥٥ ثانية، واعتداء وحشى كل ٧ ثوان، واختلاس أو سلب كل ثانيتين[٤].
- تقول الأمم المتحدة إن حوالى ٥٪ من سكان العالم فى المرحلة العمرية من خمسة عشر إلى أربعة وستين عامًا يتعاطون المخدرات – أى حوالى ٢٠٠ مليون إنسان. وربما كان هناك ٣٨ مليون مدمن مخدرات فى العالم[٥].
- أصبح العنف حاليًا من بين أهم خمسة أسباب للوفاة فى أمريكا اللاتينية؛ فهو السبب الرئيسى للوفاة فى البرازيل، وكولومبيا، وفنزويلا، والسلفادور، والمكسيك[٦].

---

1 World Health Organization, *World Report on Violence and Health,* 2002.

2 U.S. Department of State, *Country Reports on Terrorism 2009,* August 5, 2010, http://www.state.gov/s/ct/rls/crt/2009/140902.htm.

3 "FBI Releases 2009 Crime Statistics," *Crime in the United States,* September 13, 2010, http://www2.fbi.gov/ucr/cius2009/about/crime_summary.html. Accessed January 12, 2011.

4 *Crime Clock,* National Center for Victims of Crime, http://www.ncvc.org/ncvc/AGP.Net/Components/documentViewer/Download.aspxnz?DocumentID=33522. Accessed January 12, 2011.

5 United Nations Office on Drugs and Crime, "Executive Summary," *World Drug R - port 2010,* 17. http://www.unodc.org/unodc/en/data–and–analysis/WDR–2010.html. Accessed January 12, 2011.

6 Roberto Briceno – Leon and Veronica Zubillaga, "Violence and Globalization in Latin America," *Current Sociology,* January 2002, http://csi.sagepub.com/content/50/1/19.abstract.

- يقول "ديفيد دى والت" – الرئيس التنفيذى لشركة ماكافى للحماية الإلكترونية – إن الجريمة الإلكترونية أصبحت تعمل الآن برأسمال يبلغ ١٠٥ مليارات دولار؛ أى أنها أصبحت تتجاوز حجم أعمال تجارة المخدرات عبر العالم[1].
- وعلى المستوى المالى، فإن جريمة ذوى المناصب الكبرى حاليًا تظهر السلوك الإجرامى للطبقات الاجتماعية الأخرى قزمًا بجوارها. ورغم أنه لا أحد يعرف الحجم الحقيقى لهذه الجرائم، فإن مكتب التحقيقات الفيدرالى يقدر حجم هذه الجرائم بمبالغ تتراوح بين ٣٠٠ – ٦٠٠ مليار دولار سنويًا[2].
- فى نهاية القرن العشرين، تجاوز العبء الإجمالى للجريمة على الولايات المتحدة ١,٧ تريليون دولار سنويًا[3]. ومن يعرف إلام وصل هذا الرقم الآن؟

وهذه الإحصاءات بالطبع تترجم إلى ألم انفعالى عميق لا يمكن قياسه. وتختلف هذه الأرقام من عام لعام، ومع ذلك فهى حتمية بصورة محبطة. أما تكلفة هذه الجرائم على المشاعر والانفعالات السلبية التى تنتج عنها، وحياة الأفراد، وعلاقاتهم، فإنها مهولة حقًا. إن هذه المشكلة تمثل ألمًا حادًا ومزمنًا، حيث إننا نقيس حجمها قياسًا إحصائيًا فنعتاد عليها ونتعلم أن نتعايش معها، ونقول لأنفسنا إن الجريمة ستظل ملازمة لنا.

ونظرًا لأن أسباب الجريمة كثيرة؛ فإننا نحاول علاج مظاهرها، وعلى سبيل المثال كنا نطبق فى السابق أسلوب المزيد من القسوة فى مواجهة الجريمة – وهذا أسلوب "إصلاح سريع". فى الولايات المتحدة، ارتفعت أعداد المساجين بصورة مذهلة من ٣٣٠ ألف سجين عام ١٩٨٠ إلى ما يتجاوز ٢ مليون سجين بسبب حملات فرض الأمن على المستوى القومى، ومدد السجن الطويلة. وقد أصبحت تكاليف نظام السجون تضغط حاليًا على البلاد، ومع ذلك فلا تزال المشكلة الأساسية قائمة.

هل يؤدى أسلوب القسوة فى مواجهة الجريمة إلى تقليلها فعلًا؟ يقول "جيمس بى. لينش"، و"ويليام جيه. سابول" من الجامعة الأمريكية إن "الزيادات الهائلة فى أعداد

1 "Cybercrime Is a US$105 Billion Business Now," *Computer Crime Research Center,* September 26, 2007, http://www.crime-research.org/news/26.09.2007/2912/.

2 "White Collar Crime: An Overview," Legal Information Institute, Cornell University Law School, August 19, 2010. http://topics.law.cornell.edu/wex/White-collar_crime.

3 David Anderson, "The Aggregate Burden of Crime," *Journal of Law and Economics* 42, no. 2 (October 1999): 2, http://www.jstor.org/stable/10.1086/467436.

المساجين وفترات سجنهم لا يوازيها انخفاض مماثل فى معدلات الجرائم العنيفة"[1]. ويعتقد الكثيرون من الخبراء أن القسوة فى مواجهة الجرائم تؤدى واقعيًا إلى أن يرتكب المجرم المزيد من الجرائم؛ لأن هذه القسوة تؤدى إلى شعور المجرم بأنه مصدر للعار، وموصوم اجتماعيًا لدرجة يشعر معها بالاغتراب الكامل عن المجتمع مما يدمر قدرته على التغير، ويجعله يشعر بانعدام الحيلة[2].

وفى مقابل الأسلوب القاسى فى مواجهة الجريمة، يوجد ما يسمى الأسلوب الناعم. ورغم أنه ليس هناك من يريد أن يوصف بأنه "رقيق تجاه الجريمة"، فإن هدف هذا الأسلوب هو منع الجريمة من خلال القضاء على الظروف التى تؤدى إليها. ولاشك أن هذا منطقى جدًا، ولكن أسلوب مناصرى هذا الأسلوب لا يضعف هذه الظروف؛ فهم إما أن يقصروا أو يبالغوا فى التعامل معها. إنهم يفعلون أشياء مثل تقليل حيازة الأسلحة الذى أوضحت البحوث أنه لا يمثل أى فارق على معدلات الجريمة[3]، أو يشتكون من عدم إمكانية التعامل مع الجريمة إلا من خلال تغيير الهيكلية الكاملة للمجتمع بما يؤدى إلى تقليل الفقر، والأمية، والظلم الاقتصادى. والمشكلة هنا هى أن الجرائم تحدث الآن، وتزهق الأرواح الآن.

ويرتبط أسلوب القسوة فى التعامل مع الجريمة غالبًا بتوجه المحافظين، بينما يرتبط الأسلوب الناعم فى التعامل مع الجريمة بتوجه الليبراليين، ومع ذلك فكلا التوجهين لا يجدى. لابد أن نتجاوز التفكير بعقلية البديلين التى يتوقف عندها معظم صور التفكير التقليدى فى هذه المشكلة. يقول "لورانس دبليو. شيرمان" – الخبير العظيم فى علوم الإجرام: "إن الجدل بشأن الجريمة غالبًا ما يركز على فكرتى "منع الجريمة"، و"العقاب عليها" كما لو كانت كل فكرة منهما حصرية شاملة، أو أحد طرفى مدرج التعامل مع الجريمة بأسلوب "ناعم" فى مقابل أسلوب "قاس"؛ ومع ذلك فليس هناك مثل هذا الانشطار الثنائى. وتكون نتيجة ذلك أن يتم اتخاذ قرارات التعامل مع الجريمة على أساس الجاذبية الانفعالية للتوجه أكثر من الدليل الملموس على كفاءة هذا التوجه"[4].

---

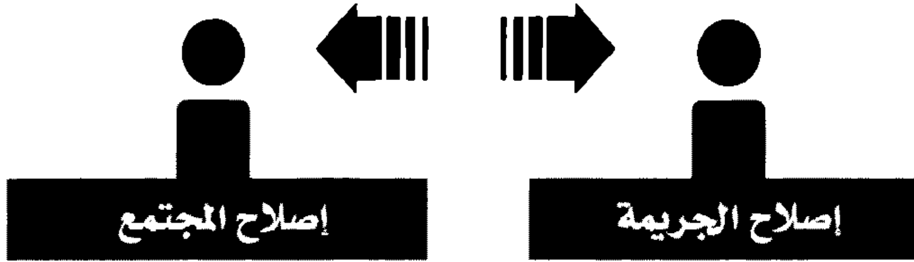
1 James P. Lynch and William J. Sabol, "Did Getting Tough on Crime Pay?," Urban Institute Research of Record, August 1, 1997, http://www.urban.org/publications/307337.html. Accessed January 12, 2011.

2 Larry J. Siegel, *Essentials of Criminal Justice* (Florence, KY: Cengage Learning, 2008), 393.

3 Lawrence W. Sherman et al. "Preventing Crime," n.d., http://www.ncjrs.gov/works/wholedoc htm.

4 Lawrence W. Sherman, *Evidence-Based Crime Prevention* (London: Routledge, 2002), 3.

# البديلان




إن الألم الحاد الذى يعانى منه المجتمع الموبوء بالجريمة متواصل، ولا يخفف منه هذا النوع من التفكير بمنطق البديلين، حيث لن نحصل على نتائج جيدة إلا عندما نغير طريقة تفكيرنا. لابد أن تكون هناك بدائل ثالثة.

***سياسة البديل الثالث***

فى الثالث والعشرين من يونيه عام ١٩٨٥، انفجرت طائرة للخطوط الجوية الهندية فى الرحلة رقم ١٨٢ المتجهة من تورنتو إلى نيودلهى فوق البحر الأيرلندى، مما أدى إلى وفاة أكثر من ثلاثمائة شخص. وكان سبب الانفجار قنبلة وضعت فى حقائب أحد المسافرين استطاع اجتياز بوابات مطار فانكوفر الدولى. ومن هنا بدأ المحققون التركيز على جماعة من السيخ الانفصاليين يقيمون فى منطقة ريتشموند، وهى إحدى ضواحى مدينة فانكوفر. وكان هذا التفجير ضربة قوية فى الحرب الدائرة بين الحكومة الهندية والمتطرفين السيخ الذين كانوا يريدون الانفصال عن الهند وتكوين دولة لهم فى إقليم البنجاب.

وكانت معرفة أن جذور هذه الجريمة الشنيعة التى تتمثل فى حرب أهلية فى الطرف الآخر من العالم قد صدمت سلطات مدينة فانكوفر الأشبه بجوهرة على شاطئ المحيط الهادى. وكان أكثر من مائة ألف من السيخ يعيشون بمدينة فانكوفر، وقد توصل المحللون لاحقًا إلى أنه إذا كانت شرطة فانكوفر قد زرعت الثقة مع مجتمع السيخ، فربما كانت قد توصلت إلى معلومات تمكنهم من إيقاف هذا الهجوم[1].

ليس فى كندا وحدها – بل وفى كل مكان – يتجاوز التعامل مع الجريمة أكثر من فرض القانون وإلقاء القبض على الجناة بعد وقوع الجريمة. إن بناء مجتمع مدنى هو المهمة التى

1 Ken McQueen and John Geddes, "Air India: After 22 Years, Now's the Time for Truth," *Macleans*, May 28, 2007.

ينبغى القيام بها، بحيث يقوم هذا المجتمع المدنى على علاقات قوية من الاحترام والتفاهم، وهذا يتطلب تفكيرًا إبداعيًّا بمنطق البديل الثالث - وهى نوعية التفكير التى كان يفكر بها "وارد كلابهام". وكان "كلابهام" شرطيًا مخضرمًا فى شرطة الخيالة الملكية فى كندا وهو متقاعد الآن. وكان "كلابهام" يبدو بمظهر رائع فى معطفه الصوفى الأحمر، وقبعته النظيفة، وكان يفتخر بشرطة الخيالة، وكان ينبغى له هذا، فهذه الشرطة هى الشرطة الوحيدة التى تضع كلمة "المبادرة" فى جملة رسالتها. لقد كانت رسالة هذه الشرطة تركز أساسًا على "الحفاظ على السلام"، وهى فكرة أكبر بكثير من مجرد تنفيذ القانون.

فى بداية عمله كشرطى شاب فى شمال كندا، كان "كلابهام" يتحدث ذات يوم مع بعض الأطفال من السكان الأصليين لكندا، فسألهم عن آرائهم فيما يفعله رجل الشرطة من وجهة نظرهم، فقالوا له: "أنت صياد تكمن بين الأشجار، وتأخذ أمهاتنا وآباءنا إلى السجن"[1]، فأدرك أن الأطفال يخافون منه، فضايقه هذا.

وكان من بين مهام عمل "كلابهام" أن يحتفظ بسجلات للجانحين من الشباب؛ فقرأ هذه الملفات واحدًا بعد الآخر فشعر بالإحباط. لقد كان يعرف أن الكثيرين من هؤلاء المراهقين ستنتهى بهم الحال فى السجن أو فيما هو أسوأ منه، وضايقه عدم وجود أية فكرة لدى أى شخص عن كيفية وضع حد لهذا. وكان هذا تحديًا هائلًا بالنسبة له، حيث لم تكن القسوة تمثل الحل، ولم يكن يستطيع أيضًا أن ينتظر انتهاء المدارس ودور العبادة والحكومة من مجادلاتها بشأن ما ينبغى عمله. ويقول فى ذلك: "لقد كنت أشبه بمن يقف أعلى شلال مائى ويرى الناس تتصارع مع أمواج الماء، حيث كنت أعرف ما يحدث ولكننى كنت أشعر بانعدام الحيلة".

وعندما تم تعيينه للعمل فى مدينة بمقاطعة ألبرتا، وجد الناس هناك ساخطين من الشباب الخارجين على نطاق السيطرة، حيث تلقى ذات يوم مكالمة غاضبة يشكو صاحبها من مجموعة من الشباب يلعبون مباراة هوكى وسط الطريق ويقطعونه. انطلق فى سيارة الشرطة الضخمة، ووقف هناك بينما نظر الشباب إلى الأرض، وكانوا قد تلقوا تحذيرًا من قبل من اللعب بالشارع ، فأدرك مدى ما يشعرون به من خوف.

فى تلك اللحظة دارت فى عقله رسالة "الحفاظ على السلام". ماذا يستطيع أن يفعل فى هذا الموقف ليحافظ على السلام؟ ولا نقصد هنا السلام المؤقت الكاذب الناتج عن حبس هؤلاء الشباب المعاندين، بل السلام الدائم؟

فقال: "سأقدم لكم اختيارًا: إما أن أغرمكم جميعًا أو أن ألعب الهوكى معكم".

---

1 كل الاقتباسات الواردة على لسان "كلابهام" مأخوذة من سلسلة من اللقاءات على الهاتف أجريت معه فى أبريل من عام ٢٠١١.

ذهل الشباب، فقد كانوا يرون أمامهم شرطيًا يحمل عصا اللعب، ويضرب قرص الهوكى، ويضحك بجوارهم وسط الطريق، وقد مالت قبعته الجميلة على رأسه. انزعج ركاب السيارات الذين قُطع طريقهم، وتلقى "كلابهام" الكثير من الشكاوى على مدار الأيام القليلة التالية من أناس كانوا غير راضين عن هذا بصورة مؤقتة، ومع ذلك فقد تغيرت علاقته بشباب المدينة بعد ذلك الموقف للأبد.

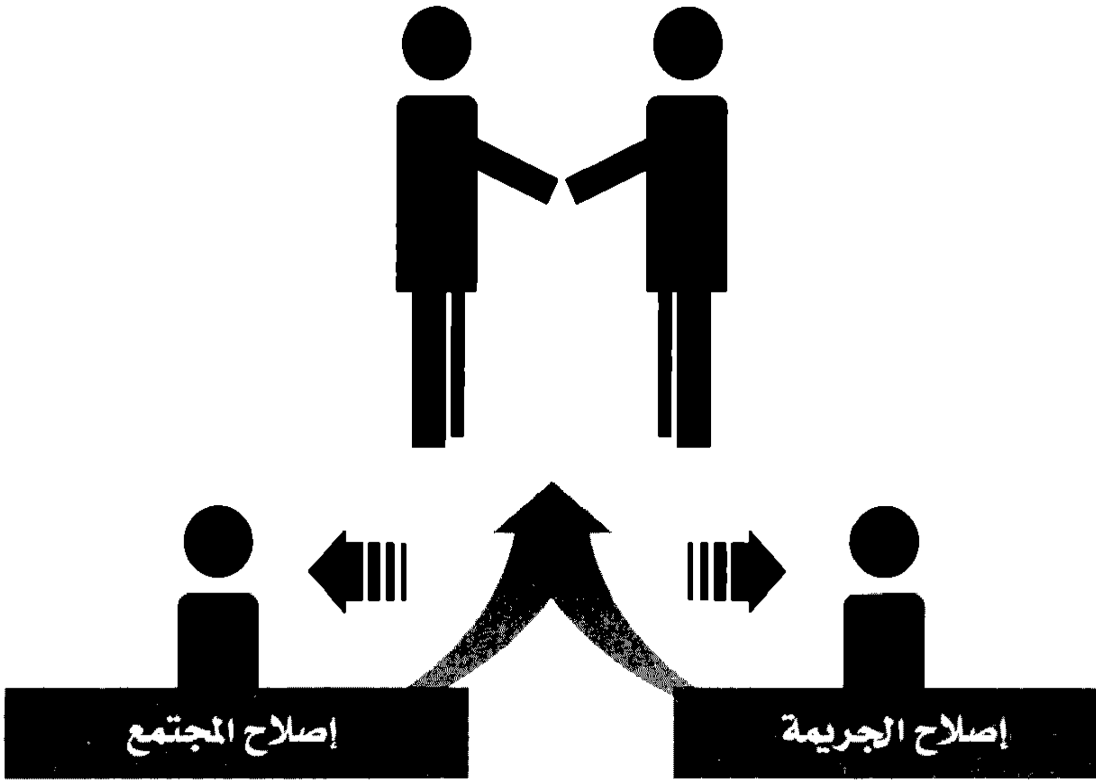
وعلى مدار حياته العملية، ظل "كلابهام" يدهش المواطنين ورؤساءه فى العمل بأسلوبه المبادر القائم على التفكير بمنطق البديل الثالث. وفى مدينة أخرى، كان أصحاب متاجر البقالة يبيعون السجائر باستمرار للأطفال دون السن القانونية، وكانت العقوبة على هذا السلوك قاسية. ذهب "كلابهام" إلى القاضى، وطلب منه أن يعطيه الفرصة ليجرب شيئًا جديدًا: أن يعلق العقوبات على أصحاب متاجر البقالة إذا عقدوا فى متاجرهم ندوات للتوعية بأضرار التدخين. وبدا هذا الاقتراح جنونيًا، ولكن أصحاب المتاجر كانوا مستعدين لهذا العرض، وسرعان ما أصبح العاملون بالمتاجر والحى كله على وعى بمخاطر التدخين؛ فانخفضت مبيعات السجائر للأطفال بصورة هائلة، وكان الأهم من هذا فى نظر "كلابهام" أن الكثيرين من الشباب لن يدخنوا السجائر بعد ذلك أبدًا.

كان "كلابهام" يضع عينيه على أسباب المشكلة وليس أعراضها، ويقول: "بوسعنا أن نواصل تجميع الجثث من ذلك الشلال المائى، ويمكننا أن نوقف تيار الشلال من مصدره". وهذا يستلزم تفكيرًا بمنطق البديل الثالث. يقول "كلابهام": "بمقدورنا – وعار علينا فى الوقت نفسه – أن نقبل فكرة أن الجريمة والعنف سيظلان أسلوب حياتنا وحياة أبنائنا، أما أنا فأقول: "كلا، فهناك طريق أفضل من هذا"".

وبعد فترة، أصبح "كلابهام" رئيس قسم شرطة ريتشموند بمقاطعة بريتش كولومبيا، وكان تعداد سكان المدينة فى ذلك الوقت ١٧٥ ألفًا. ليست هناك حدود بين ريتشموند وفانكوفر بتنوعها الثقافى الهائل. وكان أكثر من سكان ريتشموند من جنوب آسيا أو شرق الهند، وكان بها قسم شرطة نمطى مثل غيرها من المدن "قائم على أسلوب رد الفعل، والتصرف بعد وقوع الحادثة والاتصال برقم شرطة النجدة". وكانت مهمة "كلابهام" أن يضبط الأشرار ويلملم الشباب من الشوارع، وكان بناء العلاقات من النوعية التى يمكن أن تحبط الجريمة مقدمًا غائبًا؛ فعزم "كلابهام" على تغيير هذه العقلية، وتأسيس ثقافة جديدة بمساعدة زملائه من الضباط، ويقول عن ذلك:

*"يتم تدريب رجال الشرطة فى معسكرات مخصصة لهذا العرض الوحيد الذى يتعلمونه هو تطبيق القانون" إننا نطبق القوانين" ، ولكننى طلبت منهم أن يوسعوا طريقة تفكيرهم؛ فسألتهم عن المعنى الذى يمثله لهم تعبير" ضابط سلام" ، وتناقشت معهم عن سير" روبرت بيل" مؤسس أول قوة شرطة فى لندن قبل ١٥٠ عامًا. لقد كان الرجل يقول إن مهمة هذه الشرطة هى السلام،*

## البديل الثالث




*أما نحن فقد انتقلنا بطريقة أو بأخرى من السلام إلى تنفيذ القانون. ومع ذلك، فلا تزال لدينا فرصة لإعادة العمل الشرطى للتركيز على السلام، وتحقيق مجتمع مدنى دائم – وأن نتوصل لإنهاء الجريمة"* .

إن فكرة "إنهاء الجريمة" بديل ثالث حقيقى؛ فبدلًا من أن نشن حربًا شعواء على الجريمة، فإننا ننهيها! إننا نمنعها. هل هذا ممكن؟ ربما، إذا استطعنا تجاوز فكرة أن منع الجريمة مهمة ثانوية، وأدركنا أنها المهمة الوحيدة – كما أدرك "كلابهام" الذى قال:

*"للمنع سمعة سيئة، حيث يعتبر معظم الناس أنه يعنى كل الأشياء التى تستخدم لمنع الجريمة قبل حدوثها، وأنه يتطلب تغييرًا اجتماعيًا هائلًا، وقضاء على الفقر، واتباع أساليب أفضل فى تربية الأبناء، ومستوى تعليميًا رائعًا، وعدم تجاهل أى طفل. ألن يكون كل هذا رائعًا؟ إن هذا جهد كبير جدًا، ولكن لا يقل عنه الجهد الاعتيادى للشرطة المتمثل فى القبض على مثيرى المشاكل. يرى البعض أن مهمة الشرطة ليست إبعاد هؤلاء عن المشاكل.*

*ومع ذلك فإن هذا هو الحل، فليست العبرة بما نفعله أعلى ذلك الشلال المائى رغم أهميته. إن ما نوصى به هو أن يكون المنع عملًا شُرطيًا شاملًا يؤمن أعلى الشلال ومجراه ومصبه"* .

وقد أدت هذه الفكرة المذهلة بمنطق البديل الثالث إلى تغيير كل شيء، حيث أوضحت أن هناك أشياء يمكن فعلها قبل وأثناء وبعد حدوث المشكلة. لقد غير تفكير "كلابهام" فكرة تطبيق القانون فى مدينة ريتشموند؛ فبالإضافة إلى العمل بالتحقيقات وتطبيق القانون، كان يدفع باستمرار للتوصل لأفكار جديدة قائمة على التعاون الإبداعى لمنع الجريمة قبل حدوثها، ومنع المزيد من الجرائم بعد حدوث الجريمة.

وكان تغيير نموذج القوات العاملة معه يمثل تحديًا كبيرًا، حيث كان قد تولى رئاسة شرطة ريتشموند بعد أيام قلائل من هجمات الحادى عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١ التى أدت على المستوى المحلى إلى استحضار الذكريات الأليمة لحادثة الرحلة رقم ١٨٢ للخطوط الجوية الهندية. يقول "كلابهام": "لقد أعادتنا هذه الأزمة مرة أخرى إلى النموذج التقليدى لرجل الشرطة أكثر من أى وقت مضى، حيث كان الجمهور الغاضب يتطلع لحلول وعلاجات سريعة، وتنفيذ قوى للقوانين، وأساليب عنيفة، بل وتجاوز بعض حقوقنا المدنية. لقد أعادتنا الأزمة إلى عقلية المحارب التى تقوم على أسلوب "نحن فى مقابل هم"".

ومع ذلك، فقد كان "كلابهام" عازمًا على تنفيذ ما يؤمن به، فأقام بسرعة منتدى عصا ناطقة لرجال الشرطة، وقادة المدينة، ومجتمع ريتشموند المتنوع من مسلمين، وسيخ، وجنوب شرق آسيويين، وسكان كندا الأصليين – الجميع. انفتح الميكروفون، وقال البعض: "ماذا تفعل الشرطة؟ الناس ينعتوننا بالإرهابيين. إننا نسيج واحد على اختلافاتنا، ولكننا نتعرض لتمييز عرقى. الناس غاضبون جدًّا وخائفون. نحن لسنا إرهابيين بسبب لون بشرتنا". واشتكى أحد قائدى سيارات الأجرة من مطار فانكوفر الدولى من عدم ركوب الناس سيارته، وكان أصحاب المتاجر يشعرون بخوف من زبائنهم. يتذكر "كلابهام" هذه الفترة فيقول: "لقد تركنا الناس يعبرون عما يشعرون به، ومنحناهم الفرصة للتنفيس عما بداخلهم، والشعور بأن الجميع فهمهم. كان هذا المنتدى الكبير هو الفرصة الأولى للكسر الكامل لذلك التصور. وكان أهم درس تعلمتُه من هذا هو تطبيق أسلوب العصا الناطقة. وبعد ذلك ذهبنا إلى العمل على تغيير الأمور".

لقد كان التواصل بأسلوب العصا الناطقة أداة أساسية فى إعادة تشكيل تفكير فريق العاملين مع "كلابهام". كان قسم شرطة ريتشموند – مثل معظم أقسام الشرطة – به بيانات صباحية "يوميات"، حيث يجلس الرئيس فى المقدمة، ويقدم الضباط تقاريرهم وينتظرون قرارات رئيسهم. وقد غير "كلابهام" هذا النظام، حيث أصبحت هذه التقارير اليومية مسرحًا مسحورًا. وكان يسأل: "ما الذى نستطيع أن نفعله بصورة مختلفة؟ ما الذى لم نفكر فيه؟". ويقول: "لقد استغرق شعورهم بالراحة لتقديم إسهاماتهم اليومية لإحداث التحول ستة أشهر، وكنا نصر على أن يسمع كل منا الآخر حتى ينتهى مما يقول، ونحرص على أن يشعر الجميع بأن ما يقولونه قد وجد من يسمعه".

## العصا الناطقة




ويستطرد "كلابهام": "وكنت أحرص على كسر الروتين؛ ففى كل يوم كنت أغير مكان جلوسى فى الغرفة، وأحيانًا ما كنت أجلس فى ركنها، وأترك للضباط المقدمة. وكنا نعود دائمًا إلى مبدأ "افهم الآخرين أولا". وكنت أؤمن دائمًا بأن هناك أكثر من حل واحد صحيح، وكنت أحب أن أتحدث عن هذا كلما استطعت؛ لأنه كان يجعل الحوار والعقول مفتوحة دائمًا".

وقد اجتاز هذا البحث عن الأفكار قسم الشرطة ووصل إلى المجتمع، وكان من بين الأهداف المهمة لقسم شرطة ريتشموند إقامة شراكة مع جماعات من المواطنين ليشاركوا فى تقديم الخدمة الشرطية للمجتمع. وقد حضر مفتش ذات يوم إلى قسم شرطة ريتشموند وقال: "ليس لديكم أى شىء مكتوب على الورق بشأن شراكاتكم مع المجتمع"، فضحك "كلابهام" وقال: "حسنٌ، إن هذا أشبه بطلبك منى ومن كل الضباط العاملين معى أن نسجل كل نفس نأخذه، وكل طرفة نطرفها بعيوننا؛ لأن هذا هو كل ما نفعله هنا. إن كل ما نفعله هنا محوره شراكتنا مع المجتمع". ولذلك بدأوا يسجلون شراكاتهم، فوجدوا أنهم يقيمون ثلاثين، بل أربعين بل ثمانين شراكة مع المجتمع يوميًّا.

وبسبب عقلية البديل الثالث التى يتمتع بها "كلابهام" – والمتمثلة فى البحث عن حل أفضل مما سبق لكل الأطراف التفكير فيه – فقد وجد مقاومة عنيفة ممن يفكرون بعقلية البديلين الذين كان لسان حالهم يقول: "إن لم تكن قاسيًا فى مواجهة الجريمة، فإنك رخو"، وهذه هى الرسالة التى كان يتلقاها منهم باستمرار. ويقول عن ذلك:

*"لقد كنت فى حالة صراع مباشر مع الوضع القائم الذى كان صاخبًا وواضحًا. كان المتوقع منا – وما نتلقى الإثابة عليه – أن نتبع النموذج التصحيحى الذى يلى وقوع الجريمة، وأن نفكر بعقلية القيادة والسيطرة؛ لذلك عندما بدأت أطور كل العاملين معى إلى قادة وأقدم لهم أسلوب القيادة بالمشاركة، وأجعل منع الجريمة هدفًا أساسيًا لنا، كنت هدفًا سهلًا لرافضى هذا الأسلوب والمعارضين له.*

*كنت أقضى ربع إلى نصف كل يوم أبرر توجهى، وكان هؤلاء المعارضون يأتون لى يوميًا ليثبتوا لى أننى مخطئ، ويحبطوننى، ويجعلوننى أذعن للوضع الراهن. كانوا يفتحون لى كتاب القواعد، ويوضحون لى القواعد التى انتهكتها"*.

ومع ذلك، فلم يكن لمعضلة "القسوة فى مقابل الرقة" أى معنى لدى "كلابهام"؛ فقد كان يبحث عن بدائل ثالثة تصنع فارقًا حقيقيًا، حيث يقول: "كانت هناك ثمانية عشر ألف جريمة سنويًا؛ أى ثمانية عشر ألف فشل، وأى شىء كنت أستطيع فعله لتقليل هذا الرقم كان سيمثل نجاحًا".

*التذكرة الإيجابية*

وقد حقق أسلوب "كلابهام" فى البحث عن البدائل الثالثة نجاحات غير متوقعة كان من بينها فكرة خطرت له فى منتدى تعليمى كان قد انضم إليه، حيث طرح قائد المنتدى السؤال: "ماذا سيحدث لو ضبطنا الشباب وهم يفعلون الأشياء الصحيحة؟". لقد قضى "كلابهام" معظم حياته العملية يقدم تذاكر مخالفات للشباب على السلوكيات السلبية. ماذا لو عكس ذلك الوضع؟ ماذا لو حصل الشباب على الانتباه الإيجابى عندما يفعلون شيئًا صحيحًا؟ قال "كلابهام": "إننا نعطيهم تذاكر مخالفات عندما يخالفون القانون، فماذا لو أعطيناهم تذاكر إيجابية إذا دعموا القانون أو فعلوا شيئًا مفيدًا؟". وهكذا ولدت فكرة "التذاكر الإيجابية"، وهى حقيقة مبدعة. ولدعم فكرة التذاكر الإيجابية، فقد ذهب "كلابهام" إلى شركائه العديدين فى المجتمع، وعشرات الشركات المحلية، وحصل منهم على كوبونات مجانية للوجبات السريعة، والآيس كريم، وخصومات على النوادى، والمناسبات الرياضية. وقدم مجلس مدينة ريتشموند تذاكر للسباحة والتزلج على الجليد فى المركز الرياضى التابع له. وكانت يكتب على التذاكر الإيجابية: "إلى "..." الذى ضُبط وهو يفعل شيئًا جيدًا!". وكانت هذه التذاكر تستخدم للحصول على أى شىء بدءًا من شريحة من البيتزا إلى جهاز مشغل موسيقى محمول.

ذات ليلة كان أحد المراهقين من مدينة ريتشموند – لنقُل إن اسمه "جون" – عائدًا لبيته؛ فوجد طفلًا صغيرًا يجرى وسط السيارات فى الشارع، فانطلق بسرعة وخطف الطفل وأعاده بأمان إلى الرصيف. وشاهد الموقف ضابط كان يسير بسيارته، فتوقف. لابد

أن "جون" لم يكن قد سمع عن التذكرة الإيجابية؛ لأنه عندما اقترب الضابط منه، تصرف مثلما يتصرف معظم المراهقين، حيث تقلصت معدته، واقشعرت بشرته، وتسارعت ضربات قلبه، وظن أنه واقع فى مشكلة.

وبعد ذلك، قالت والدة "جون" بالكفالة: "لقد عاد ابنى بالكفالة، وقال لى إن الشرطة أوقفته وقدمت له تذكرة. ولك أن تتخيل أن رد فعلى الفورى كان سلبيًا، ولكنه قال لى عندئذ: "كلا يا أمى، فقد حصلت على تذكرة إيجابية"، فقلت له: "ماذا تقول؟"، فشرح لى "جون": "كان هناك فتى صغير تائه فى الطريق، فجريت خلفه وأعدته إلى الرصيف، فتوقف شرطى بسيارته بجوارى وخرج منها وسألنى عن اسمى. كنت مرعوبًا، وكنت أعتقد أنه متضايق؛ لأنه كان يظن أننى أؤذى الطفل الصغير، ولكنه قال إنه فخور بى، وإننى فعلت شيئًا جيدًا، وأعطانى تذكرة مجانية للسباحة والتزلج على الجليد ولعب الجولف"".

ترقرقت الدموع فى عينى الأم بالكفالة واستمرت تقول إن ابنها قد علق التذكرة الإيجابية على حائط غرفة نومه، وقد سألته مؤخرًا عن سبب عدم استخدامه للتذكرة، فقال لها: "لن أستخدمها أبدًا يا أمى. لقد قال لى الشرطى إننى شاب صالح، وإننى أستطيع أن أكون أى شىء أريد أن أكونه. أمى، إننى لن أستخدم هذه التذكرة أبدًا".

يوزَع سنويًا حوالى أربعين ألفًا من هذه التذاكر الإيجابية على الشباب الذين يفعلون أشياء جيدة. يضحك "كلابهام" ويقول: "نحن صيادون، ونحن نصطادهم وهم يفعلون الأشياء الإيجابية". من الممكن أن يقف شرطى، ويقدم تذكرة إيجابية لفتى لارتدائه خوذة القيادة أثناء قيادته دراجته البخارية، أو لمجموعة من الفتيات فى الشارع عندما لا يدخن سجائر أو يطلقن ألفاظًا بذيئة فى الشارع. هؤلاء هم الشباب الأكثر عرضة لارتكاب الجرائم، ومكافأتهم حتى ولو بأمور إيجابية بسيطة من الممكن أن تدعم قيامهم بأمور إيجابية كبيرة مثل استخدام ممرات المشاة، واستعارة كتاب من المكتبة العامة لقراءته، وإلقاء المخلفات فى صندوق القمامة بدلًا من إلقائه فى الشارع.

وبالإضافة إلى هذه التذاكر، يقدم الضباط للشباب بطاقات شخصية. وهى ليست بطاقات العمل المعروفة، بل بطاقات تحمل صورة للضابط ولاهتماماته الشخصية – مثل التزلج على الماء، والقفز بالمظلات فى الهواء، والهوكى، والموسيقى – وفكرته المفضلة عن الحياة. وتقول البطاقة الخاصة بـ "كلابهام": "أنت لست بحاجة للمخدرات حتى تغيب عن مشاكل الحياة". وهذه البطاقة بمثابة لمسة تساعد الشباب على أن يعرفوا ضباط الشرطة كبشر وليس كمجرد رجال شرطة.

ولقد لاحظ المجتمع اختلافًا، حيث قال "كيث باتينسون" – مدير أندية الفتيان والفتيات فى بريتش كولومبيا: "عندما تركز الشرطة على مواضع قوة الشباب، يحدث تغير فى علاقات الطرفين، وبدلًا من أن يشير إليهم المراهقون بإشارات بذيئة أثناء قيادتهم

سيارتهم، فإن هؤلاء المراهقين ينادون عليهم، ويقولون: "انظروا. ثمة شيء يحدث هنا الليلة، هناك شخص سيتأذى، وربما ينبغى عليكم أن تتحققوا من هذا""[1].

ويرى "كلابهام" هذا التحسن نفسه، حيث قال: "كان معظم الشباب يتجنبون رجال الشرطة ولا يريدون أن يحرروا لهم مخالفة. وعندما استخدمنا التذاكر الإيجابية لمكافأة الشباب على فعل الأشياء الجيدة، أصبحوا يهرعون إلى رجال الشرطة بدلًا من أن يهربوا منهم عندما يرونهم". لقد تطورت العلاقات، والآن حل لجوء الشباب لرجال الشرطة محل فرارهم من وجوههم، وأصبح رجل الشرطة جزءًا إيجابيًا فى حياتهم ولم يعودوا يعتبرونه منفذًا للقانون لا يهتم بهم. لقد أصبح رجال الشرطة أصدقاء لهم يساعدونهم على اجتياز صعوبات مرحلة المراهقة.

*ويقدم "كلابهام" ما يوازى التذاكر الإيجابية إلى فريق العاملين معه أيضًا، وتتمثل فى بطاقات هدايا صغيرة تقديرًا لإسهاماتهم فى تغيير ثقافة ريتشموند. وقد واجه صعوبات فورية مع القواعد بهذه المبادرة، حيث تقول القاعدة: "ممنوع استخدام المال العام لشراء بطاقات هدايا للعاملين معك تقديرًا لجهودهم". يقول "كلابهام": "لقد أخذوا منى بطاقة ائتمانى الحكومية، وأرسلونى إلى دورة تعليمية مدتها أربع ساعات، ولكننى رفضت حضورها. ومع ذلك فالشىء المثير هنا هو أننى عندما حكيت للقيادات فى مجلس مدينة ريتشموند عما حدث، سألونى: "كم تحتاج من المال لتواصل فعل ما تفعله؟". ثم قدموا لى بطاقة ائتمانية لأنهم رأوا أن قيمة العائد على ما ينفق فيما كنت أفعله يبلغ ألفًا بالمائة. لقد كان كتاب القواعد غير فعال فى هذه الأمور، حيث كانت الحكومة تثق فى إعطائى الأسلحة والذخيرة، ولكنها لم تكن تثق فى إعطائى الأدوات اللازمة لتحويل الثقافة.*

*ومع ذلك، فقد أحب المجتمع الأسلوب الذى كنت أتبعه، فعندما رأوا النجاحات التى حققها هذا الأسلوب، كانوا يريدون تطبيقه بدرجة أكبر. لقد كان المجتمع هو الدافع الذى جعلنى أواصل العمل؛ لأننى كنت أتحرك بدافع من حماسى لتحقيق هدفى – وهو إنهاء الجريمة فى مدينتى".*

وكانت فكرة التذاكر الإيجابية مجرد فكرة واحدة من بين الكثير من الأفكار القائمة على التعاون الإبداعى التى استخدمها "كلابهام" وفريق العاملين معه لبناء علاقات شخصية مع المجتمع من شأنها أن تحبط تفاقم الصراع. عندما كان "كلابهام" يريد من كل ضابط من ضباطه أن "يتبنى مدرسة" ويقيم صداقات مع طلابها، كان يعرف أنه لم يكن يستطيع تمويل هذا التوجه، ولكن شبكة شراكاته الضخمة كانت توفر المال اللازم لتحقيق هذا الهدف. وقد بدأوا أيضًا برنامجًا أطلقوا عليه اسم البرنامج الداخلى يوفر

1 Robin Roberts, "40 Developmental Assets for Kids," *Mehfil*, September–October 2006, 37.

التمويل اللازم لاصطحاب الضباط الشباب إلى المناسبات الرياضية للفرق المحترفة، حيث قضى أحد الضباط صيفًا كاملاً فى متابعة رياضة تسلق للصخور مع مجموعة من الطلبة المتسربين من المدرسة الثانوية، حيث نجح فى النهاية فى إقناعهم بالعودة للمدرسة.

*"كنا نتلقى الكثير من الشكاوى من شباب يقودون دراجاتهم البخارية فى المتنزهات العامة ومناطق المتاجر، فلم نركز على القبض عليهم، بل اجتمعنا وتوصلنا لبديل ثالث، حيث تبرع مجلس المدينة ببعض الساحات، وقمنا بكل العمل بأنفسنا مع الشباب على إعداد هذه الساحات، ونحن الآن نتسابق معهم فى متنزه المدينة المخصص للدراجات البخارية. وعلاوة على ذلك، فإن العلاقات التى أقمناها معهم ذات قيمة هائلة، وبذلك انتهت الشكاوى".*

وكانت سباقات السيارات السريعة فى الشوارع تمثل كارثة لشرطة ريتشموند؛ فعندما قتل أحد رجال الشرطة أثناء محاولته إيقاف سباق سرعة فى الشارع، أراد كل العاملين بقسم الشرطة بمن فيهم "كلابهام" نفسه اللجوء للأساليب الصارمة فى تنفيذ القانون. "ولكن أية جدوى سيحققها هذا؟ لقد حاربنا هذه السباقات على مدار سنوات ولا نزال نعانى من فقدان أربعة شباب سنويًا يموتون فيها، والآن قتل فيها أحد رجالنا". لذلك عقد قسم شرطة ريتشموند جلسة تعاون إبداعى لمناقشة كيفية التعامل مع الشباب المتسابقين فى الشوارع، فتوصل أحد الضباط إلى حل إبداعى حقيقى، حيث قال: "إذا لم نستطع إقناعهم بوجهة نظرنا، فلنجارهم. دعونا نجد برميلًا صغيرًا ونضع عليه كل الكماليات، بحيث يصبح سيارة بالمعنى القانونى، ونخرج بها إلى معارض السيارات. وسوف نضع على هذه السيارة العلامات التى نضعها على سيارات الشرطة، وسيكون هذا أكثر ما رآه الشباب جاذبية".

يحب الشباب المتسابقون فى الشوارع أن يزينوا سياراتهم بالكماليات، حيث يستخدمون صادمات، ودواسات وقود، وأنابيب عادم غير قانونية – أى شىء يضيف حجمًا للسيارة – ويحبون أن يتباهوا بسياراتهم فى معرض سباق السيارات. لذلك وضع رجال الشرطة البرميل الذى عدلوه باعتباره سيارة شرطة، وزينوه، وحولوه إلى أكبر جاذب للانتباه فى عروض السيارات. وفور انتهائهم من هذا، زاحموا المتسابقين فى الشوارع، وبدأوا فى إقامة علاقات وبناء الثقة معهم، وتحاوروا معهم عن مخاطر التسابق على الطرق العمومية.

لم يُسمح بالطبع لـ "كلابهام" بأن يفعل هذا، فقال: "لقد سمع رؤسائى عن هذه الفكرة، فحضروا العرض، وأمرونا بأن نتخلص من هذه السيارة. حسنٌ، كان أمامنا أن نعارض، أو أن نستسلم ونضحى بالأداة الوحيدة التى كانت ستمكننا من اختراق متسابقى الشوارع". ولكنهم توصلوا لبديل ثالث؛ فقد أعادوا طلاء السيارة، ولكنهم اخترعوا أيضًا مجموعة من واقيات الشرطة المغناطيسية، ومجموعة من الأضواء المحمولة ليحولوها إلى سيارة شرطة

فى أى وقت، وواصلوا الذهاب للمعرض. قال "كلابهام": "ولم يتم إجراء أى سباق سرعة فى الشوارع منذ عام ٢٠٠٣".

*فريق "إزات"*

بعد أن أزعجتهم الصورة النمطية التى قدمتها وسائل الإعلام عن شباب السيخ فى مدينة فانكوفر، فقد اجتمع حوالى عشرين من الضباط العاملين فى فريق "كلابهام" ليكونوا فريق كرة سلة أطلقوا عليه اسم "فريق إزات"، وكلمة "إزات" بلغة البنجاب تعنى الاحترام. وكان الفريق مفتوحًا أمام الجميع، ويتكون فى معظمه من شباب من جنوب آسيا. يقول الرقيب "جيت صنر" – وهو شرطى من أصول من جنوب آسيا ومؤسس الفريق: "رغم كل التصور السلبى لمن ينتمون لأصول من جنوب آسيا بانتمائهم للجريمة المنظمة وتعاطيهم المخدرات وترويجها، كنا نريد أن نوضح للناس أن هذه الصورة ليست صورتنا الحقيقية، وأن تسعًا وتسعين بالمائة منا أناس صالحون".

وقد شعر "صنر" بالذهول من مدى تأثير فريق لكرة السلة على حياة أحد الشباب؛ ففى غضون ثلاث سنوات تحول فريق إزات إلى ثلاثين فريقًا يقوم بتدريبها فى الغالب ضباط صغار فى قسم شرطة ريتشموند وطلبة جامعة متطوعون. وكان "صنر" يبحث عن طلبة جامعة متطوعين؛ لأنه كان يريد من اللاعبين فى الفريق أن يعتبروهم نماذج قدوة، وكان من بين أهدافه أن يستقطب خمسين طالبًا جامعيًا من المتفوقين ليتحدثوا مع اللاعبين فى فريق إزات عن معايير النجاح الحقيقى.

وكان فريق إزات يقوم بما هو أكثر من لعب كرة السلة، حيث كان يشرف أيضًا على منتديات للشباب توجه للمجتمع بكامله عن تعاطى المخدرات والتحرش الجنسى، والنجاح فى الدراسة. وقد اعترف وزير الأمان العام الكندى بالفريق رسميًا، وقال: "إننى أثنى على فريق إزات بسبب العمل الاستثنائى الذى يقوم به فى تسليح الشباب بالأدوات التى يحتاجون إليها لصنع فارق فى مجتمعاتهم. ومن خلال المناسبات مثل منتدى شباب فريق إزات، يكتسب القادة الشباب فكرة عن المشاكل الاجتماعية الحالية – مثل استغلال الأطفال، وتعاطى المخدرات – ويتم حث الشباب على المساعدة على خلق مناطق سكنية قوية وصحية ومقاومة للجريمة"[1]. ولك أن تتساءل إن كان شىء مثل فريق إزات يمكنه أن يخفف من الإحساس بالغربة والغضب اللذين يؤديان إلى مآس مثل مأساة الرحلة رقم ١٨٢ للخطوط الجوية الهندية.

---

1 "Public Safety Minister Toews Commends Important Work of Team Izzat Youth Forum Organizers," *Public Safety Canada,* January 15, 2011, http://www.publicsafety.gc.ca/media/nr/2011/nr20110115-eng.aspx.

وقد أعجب "وارد كلابهام" بهذا الحماس لمساعدة الناس، فأحدث تغييرات بنيوية فى إدارته لمكافأة الضباط المتميزين فيها. وقال: "عندما جئت هنا، لاحظت أننا لا نضع أفضل الأشخاص فى قسم الشباب. كانت الترقية لمنصب المحقق بمثابة المكافأة الكبرى"؛ لذلك قام "كلابهام" بتغيير هذا الأسلوب للترقية بصورة كاملة، وأصبح اختيار الضابط حاليًا ليعمل فى إدارة الشباب بالقسم مكافأة مرموقة، وتتطلب الكثير من التدريب.

ولم ينس "كلابهام" أولئك الذين يعانون فعلًا من مشاكل.. أولئك "الذين يوجدون أسفل تيار الشلال" — كما يسميهم. وكان التركيز على هؤلاء قويًّا، ويستهدف إدراج الجانحين فى المجتمع، ومنع المزيد من الجرائم. وقد ساعد قسم الشرطة على ابتكار برنامج العدالة الاستردادية فى ريتشموند الذى يساعد الجانحين من الشباب على مواجهة آثار الضرر الذى تسببوا فيه، ولكن بطريقة ليست عقابية. وبدلًا من الذهاب للسجن؛ فقد أصبحوا يقابلون ضحاياهم، والشهود، ورجال الشرطة، ومحاور يساعدهم جميعًا على الاستماع المتفهم القوى الذى يساعد الشاب على أن يدرك ما أحدثه بالآخرين — وأن يفهمه الآخرون أيضًا.

كذب أحد المهاجرين من الهند، فادعى أنه تعرض للعدوان من عِصابة من الشباب البيض، ثم قاموا بحلق رأسه. وعندما اتضح أن هذه الاتهامات باطلة، أُرسل ذلك الشاب إلى برنامج العدالة الاستردادية، فسمع ممن اتهمهم ما يشعرون به من ألم عميق بسبب اتهاماته لهم. وفى الوقت نفسه استطاع ذلك الشاب أيضًا أن ينفس عن إحباطه الشديد من شعوره بالوحدة والتحيز الذى يتعرض له والمتمثل فى المعاملة بجفاء من المحيطين به. لم يكن الموقف سهلًا، ومع ذلك فقد حصل الجميع على "تنفيس نفسى"، وتم محو هذه الجنحة — المتمثلة فى الاتهام الباطل — من الصحيفة الجنائية لذلك الشاب من خلال قيامه بتقديم الخدمة المجتمعية.

*وما الفارق الذى يحدثه ذلك؟*

رغم ما قام به "وارد كلابهام" من أمور إبداعية، فإنه لم ينج من الانتقادات. كان المواطنون يرون ضباط الشرطة فى ريتشموند "يتسكعون" مع أبنائهم الشباب، ويلعبون معهم الكرة، ويقدمون لهم تذاكر إيجابية. وكانوا يسألون: "لماذا لا تقومون بإلقاء القبض على الأشرار. وكان "كلابهام" يرد على هذا بغضب، حيث قال:

*"إننا نحدث فارقًا؛ فهذه العلاقات التى نقيمها مع الشباب، والرسالة الإيجابية التى يتلقونها منها تؤثر على القرارات التى يتخذونها، وتجنبهم ارتكاب الجرائم. إننا نقبل كلًا من الشباب الجيد، والشباب الجانح لندعم بقاء الجميع فى الجانب الصحيح. إننا نرى شبابًا ممن عانوا*

*فعلًا الكثير من المشاكل مع رجال الشرطة وقد تغيرت حياتهم. وبعد عشر سنوات من الآن، سيصبح هؤلاء الشباب راشدين، وسيدعموننا فيما نريده منهم لهم ولأبنائهم" .*

وهناك الكثير من المعلومات الملموسة على تحقيق وحدة شرطة ريتشموند نتائج ممتازة مثل:

- انخفاض معدل جرائم الجانحين الشباب بمعدل ٤١٪ فى السنوات الثلاث الأولى من رئاسة "كلابهام" لها.
- تقليل تكاليف التقاضى للجانحين الشباب على مدار عشر سنوات من ٢٢٠٠ دولار كندى إلى حوالى ٢٥٠ دولارًا – أى بنسبة ٩٠ ٪ تقريبًا.
- انخفاض معدلات تكرار ارتكاب الجانحين من الشباب للجرائم فى ظل برنامج العدالة الاستردادية إلى ١٢٪، مقارنة بنسبة ٦١٪ خارج نطاق هذا البرنامج[1].
- احتفاظ العاملين بقسم شرطة ريتشموند بأعلى معدلات للروح المعنوية على مستوى الشرطة الكندية.

والأهم من كل ذلك أنه أثناء الشهور التى سبقت دورة الألعاب الأوليمبية ٢٠١٠، كانت منطقة فانكوفر تعج بأحداث العنف، حيث كان التضييق على الإتجار بالمخدرات قد رفع أسعار المخدرات بصورة هائلة مما أدى إلى حرب عصابات فى الشوارع[2]. أما ريتشموند، فلم تتأثر كثيرًا بأى من هذا، حيث ظلت المدينة هادئة؛ وذلك لأن قسم الشرطة بها كان قد حقق تحولًا شاملًا على مدار حقبة كاملة.

وعبر الأعوام، كان هناك طلب هائل على "وارد كلابهام" ليحكى عن تجربته، حيث تحدث عن التذاكر الإيجابية فى محاضرات ألقاها فى ثلاث وخمسين دولة عبر العالم، وتحدثت عنه الكتب والمجلات. وقد أسعدنى أن سافرت معه ذات مرة لتقديم عدد من المحاضرات لعدد من كبار قادة الشرطة بمدينة لندن، وغيرهم من رجال الشرطة فى المملكة المتحدة[3].

---

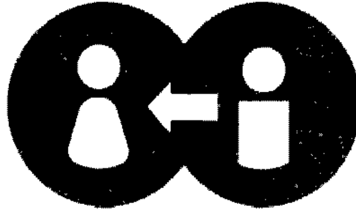
1 Christine Lyon, "Restorative Justice Gets $95K City Boost," *Richmond Review,* N - vember 13, 2010, http://issuu.com/richmondreview/docs/11-13-10, accessed January 22, 2011.

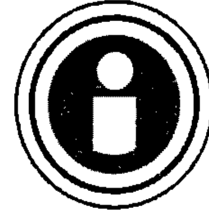
2 Jeremy Hainsworth, "Ahead of 2010 Olympics, Violence Stalks Vanco - ver," *Seattle Times,* March 28, 2009, http://seattletimes.nwsource.com/html/nationworld/2008940523_ap canadavancouvergangs.html.

3 إذا أردت أن ترى مقطع فيديو رائعًا عن قصة "وارد كلابهام" فى التحويل الشامل؛ فزُر موقعنا: The3rdAlternative.com.

## التفكير بمنطق البديل الثالث


أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا


أنا أبحث عنك



أنا أرى نفسى

أنا أراك

دعنى أوضح لك ما تعلمته من "وارد كلابهام".

*إنه مثال متجسد على نموذج "أنا أرى نفسى"*، حيث أدرك فى مرحلة مبكرة من حياته العملية فى الشرطة أنه ليس آلة تم تصنيعها لتلقى الأوامر والقيام بالأعمال الشُرطية كما يحدث دائمًا، حيث شعر بداخله برغبة إبداعية فى تقديم إسهام كبير. لقد اعتبر نفسه "حافظًا للسلام" وليس مجرد "صياد" أو "منفذ للقانون". إنه يستمع بعمق لصوت ضميره، ولن يشعر بالرضا عن مستقبل يتضمن وجود الجريمة وتحطيم حياة الناس.

*إنه يعيش حياته وفقًا لنموذج "أنا أراك"*؛ حيث لا يعتبر أن الشباب الجانحين الذين يتعامل معهم مجرد أرقام فى دفتر الاعتقالات اليومى لديه، بل يراهم بشرًا يريدون أن يعرَفوا ويصادَقوا، وهو يريد معرفتهم ومصادقتهم. لم يكن يرى زملاءه مرءوسين له، بل يعتبرهم أشخاصًا موهوبين بمواهب متميزة. وكان يرى أن علاج مشكلة الجريمة يتمثل فى بناء روابط عميقة من الثقة بين البشر.

*إنه يمارس نموذج "أنا أبحث عنك"*؛ فلم أقابل شخصًا بمثل رغبة "كلابهام" فى الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار من المصادر المتنوعة. وبدلًا من أن يجلس على

رأس طاولة الاجتماعات فى قسم الشرطة، فإنه يعتبر نفسه واحدًا من رجال الشرطة العاملين فيه؛ لذلك يغير المكان الذى يجلس فيه كل يوم، ويطلب ويستخرج الأفكار من العاملين معه، بل ويلجأ للمجتمع الأكبر للحصول منه على الأفكار. إنه يقرأ ويسافر باستمرار ليتعلم من أفضل من يستطيع التعلم منهم. إن أفكارًا مثل التذاكر الإيجابية لم تكن لتخطر على باله بدون أن تكون لديه عادة التعلم المتواصل.

*إنه يعتقد بقوة فى نموذج "أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًّا"*؛ لذلك استطاع من خلال تعاونه الإبداعى مع فريق العاملين معه ومجتمعه أن يتوصل لحلول غير مسبوقة لمشكلة صناعة السلام الملحة. إن اجتماعات المسرح المسحور التى يعقدها مليئة بالبدائل الثالثة، والتى بعضها غريب وبعضها يمثل مفاجأة كاملة مثل التذاكر الإيجابية، أو السيارة البرميلية للتسابق فى الشوارع، أو فريق إزات. وربما أدت جهوده إلى نشأة جيل يتميز بالسلام فى مجتمع متفرق لم يكن يتطلع كثيرًا لمثل هذا المستقبل. هل خلق أثناء عمله مع الشباب موقفًا أصبحت الجريمة العنيفة فيه جزءًا من الماضى؟ يقول "كلابهام": "لقد كنت رئيس الشرطة، ولكننى أحب أن ينادينى الناس برئيس الأمل".

ويعترف "كلابهام" بأنه "كاسر للقواعد" – يحترم القواعد عندما تكون منطقية وذات جدوى، ولكنه ينحيها جانبًا عندما لا تكون كذلك. أحيانًا ما تحقق القواعد نتائج جيدة، ولكنه يواصل التقدم دون أن يدع الحكمة التقليدية تعيقه عن تحقيق نتائج جيدة أيضًا.

إننى أحب مقولة "هنرى ديفيد ثورو": "هناك ألف ضربة لقطع فروع شجرة الشر فى مقابل ضربة واحدة على جذرها"[1]؛ فهذه المقولة تعبر عن تبعات التفكير بمنطق البديلين. إن أولئك "القساة على الجريمة" يرضون بقطع الفروع، فى حين أن "الرقيقين على الجريمة" كثيرًا ما يشعرون بالذنب لتجاهلهم الفروع، ويصرون على أنه لا يمكن أن يتم فعل شىء قبل أن نتوصل لجذور المشاكل الاجتماعية الكبيرة التى تؤدى للجريمة ونعالجها. ومع ذلك، فإننى أظن أنه لو كان "ثورو" قد تعرض لضغوط ملحة، لكان قد وافق على أن الفروع أيضًا تحتاج للانتباه إليها.

وهذا هو سبب إعجابى بـ "وارد كلابهام"، وذلك لأنه على دراية كاملة بالمشاكل الاجتماعية التى تؤدى إلى الجريمة، ولكنه لا يرضيه أن يكتفى بالانتظار والتوافق معها حتى تختفى، وكذلك فإنه ليس من الضرورى أن يثبت أنه قاسٍ على الجريمة بالتعامل العنيف مع الشباب الذين يعانون من مشاكل مع القانون. إنه مفكر منطق البديل الثالث، حيث يهاجم المشكلة سواء من جذورها أو فروعها.

---

1 Henry David Thoreau, *Walden; or, Life in the Woods* (New York: Houghton Mifflin, 2004), 120.

***بديل ثالث لمنع الجريمة، رابطة الحب***

"لوانا مارتس" من بين من يجيدون الضرب الفعال على جذور الجريمة، وتطلق هذه السيدة الرائعة على نفسها وصف: "الداعمة المهنية"، وتجوب منطقة نهر لويزيانا تساعد الأمهات الشابات الفقيرات على ولادة وتربية أطفال أصحاء، وهى بذلك تمنع الجريمة قبل أن تكون جذورها أصلًا.

إن جذور الجريمة تكمن فى البدايات الأولى للحياة، حيث اكتشف الباحثون وجود علاقة واضحة وملحوظة بين صحة الأم الحامل واحتمال أن يتورط وليدها فى الجريمة، فالحامل المدخنة أو التى تتعاطى الشراب أو المخدرات يزداد احتمال تورط وليدها فى الجريمة بصورة أكبر من الحامل التى تهتم بصحتها[1]. وتعمل "مارتس" – وهى ممرضة مسجلة – فى منطقة يولد ثلث أطفالها لأمهات متورطات فى هذه المشاكل؛ لذلك ربما كانت "مارتس" أهم مانع للجريمة فى المنطقة. وكممرضة زائرة، فإنها: "تنتقل إلى البيوت، وتقدم النصيحة بشأن الأمور المعتادة فى رعاية المواليد، والرضاعة الطبيعية، وإبعاد الأسلحة عن الأطفال"[2]. إنها تعرف أن الوليد إذا تمتع بصحة جيدة فى أول عامين له، فإن احتمالات تورطه فى الجرائم تقل بمعدل النصف.

وتعمل "مارتس" مع الكثيرات من الممرضات فى مشروع يطلق عليه شراكة الممرضات مع العائلات، وهو المشروع الذى تديره ولاية لويزيانا؛ والذى يمثل بديلًا ثالثًا حقيقيًا للبروفيسور "ديفيد أولدز". وكان "أولدز" قد تخرج فى الجامعة عام ١٩٧٠، فعمل مدرسًا فى حضانة للأطفال الفقراء فى بلتيمور، فشعر بإحباط هائل هناك، حيث كان الكثيرون من أطفال الحضانة مدمرين بسبب إساءة المعاملة، أو متلازمة الجنين الكحولية، أو غيرها من السلوكيات الصادرة عن والديهم. ويتذكر البروفيسور "أولدز" طفلًا كان فى الرابعة من عمره فى هذه الحضانة، فيقول: "كان طفلًا ضعيفًا جدًا ذا مزاج جميل" لم يكن يفعل شيئًا إلا الصراخ والحديث بصوت محشرج، وذلك لأن والدته كانت تتعاطى الشراب والمخدرات أثناء فترة حملها فيه. وكان هناك طفل آخر يتعرض للضرب من والديه إذا بال أثناء نومه؛ لذلك كان يشعر بخوف شديد من أن ينام أثناء فترة الظهيرة[3].

ورغم أن الحضانة كانت تقدم تعليمًا مدرسيًا مبكرًا جيدًا للأطفال، فقد كان "أولدز" يشعر بأن معظم ما يقوم به من عمل عديم القيمة، حيث كان يعرف النظرة المتشائمة لأبناء الآباء المختلين وظيفيًا. وكانت المشاكل تبدو مستعصية على الحل. وفى ذلك الوقت كان

1 Lee Ellis et al., *Handbook of Crime Correlates* (Maryland Heights, MO: Academic Press, 2009), 184–89.

2 Katherine Boo, "Swamp Nurse," *New Yorker,* February 6, 2006, 54.

3 Andy Goodman, "The Story of David Olds and the Nurse Home Visiting Program," *Grants Results Special Report,* Robert Wood Johnson Foundation, July 2006, 7.

ثمة جدل دائر على مستوى الولايات المتحدة بين أنصار القانون والنظام، ومن يعتقدون أن الإصلاحات الاجتماعية الكبرى وحدها يمكنها معالجة مشكلة الجريمة. وكان قد تم تخصيص موارد هائلة للتعليم وبرامج مكافحة الفقر، ولكن هذه الجهود كانت متأخرة جدًا لاستفادة الأطفال الذين يتعامل معهم "أولدز" من ذوى الظروف السيئة؛ لذلك كان يبحث عن بديل ثالث.

كانت الفكرة العظيمة التى توصل إليها "أولدز" هى تحويل التركيز على المواليد إلى الأجنة الذين لم يولدوا بعد، حيث أدرك أن جذور الجريمة واليأس تكمن فى أرحام الحوامل؛ لأن أمهات أكثر من ثلث المساجين مدمنات أو تعانين فقرًا أو نقصًا فى الرعاية الصحية. إن إدمان الحامل للكحوليات أو المخدرات وتبعات ذلك – بما فيها متلازمة الجنين الكحولية – تزيد بصورة هائلة من احتمالات اختلال حياة ابنها وظيفيًا[1]؛ لذلك ربما كانت الرعاية الصحية للأمهات الحوامل هى المانع الأساسى للجريمة. ورغم وجود برامج حكومية موجهة لرعاية النساء الحوامل من ذوات الدخول المنخفضة، فإن هذه الفئة كانت الأقل طلبًا للمساعدة؛ لذلك قرر "أولدز" أن يذهب هو إليهن لأنهن لن يحضرن له.

وفى المناطق القروية المضغوطة اقتصاديًا فى ولاية نيويورك، بدأ "أولدز" تجربة ما أطلق عليه "النموذج"، حيث بدأت ممرضات مسجلات فى زيارة بيوت الشابات الحوامل للمرة الأولى ليساعدنهن على التوقف عن التدخين والشراب والمخدرات، وليعلمنهن مهارات التوافق، وكن يواصلن زيارتهن على مدار العشرين شهرًا الأولى من حياة أبنائهن. ورغم أن النتائج الأولى لهذه التجربة كانت مبشرة، فقد أراد "أولدز" أن يتأكد من نجاح نموذجه، فتابع حياة الأمهات والأبناء ممن شاركوا فى نموذجه ومن لم يشاركوا فيه على مدار خمس عشرة سنة تالية. وفى النهاية تأكد من النتائج، وهى: "أن حالات الأطفال الذين وقعوا فى مشاكل قانونية ممن زارت المرضاتُ أمهاتهم أقل بنسبة ٧٢٪ من الأطفال التى لم تزرن أمهاتهم فى سن الخامسة عشرة"[2]. وقد أدى نموذج "أولدز" إلى إحداث تقليل هائل فى نسبة الجريمة.

وقد نتج عن هذه التجربة ميلاد حركة شراكة الممرضات مع العائلات، فبعد هذه التجربة الأولى، أوضحت نتائج الكثير من التجارب جيدة التخطيط على عينات عشوائية نفس هذه القوة الهائلة للنموذج، حيث ازدهرت أحوال أكثر من ١٠٠ ألف أسرة حول العالم بفضل هذه الجهود. وإذا أضفنا التوفير الذى حدث فى الرعاية الصحية، وتكاليف تنفيذ

---

1 "Behind Bars II: Substance Abuse and America's Prison Population," National Center on Addiction and Substance Abuse at Columbia University, February 2010, 23, http://www.casacolumbia.org/articlefiles/575–report2010behindbars2.pdf.

2 "Nurse Family Partnership: Overview," http://www.nursefamilypartnership.org/assets/PDF/Fact–sheets/NFP_Overview. Accessed February 12, 2011.

القانون بفضل هذا النموذج، يمكننا القول إن العائد على الاستثمار فى هذا النموذج يصل إلى ٥٠٠٪ تقريبًا!

كان تحقيق هذا النجاح صعبًا بالتأكيد، حيث كانت النساء المشاركات فى برنامج شراكة الممرضات مع العائلات تعانين الفقر والمرض وضعف مستوى التعليم والإدمان وسوء المعاملة؛ وكانت نتيجة كل ذلك أن تعلمن سوء الظن وعدم الثقة، حيث كانت الممرضات الزائرات الرائعات لهن يواجهن معهن يوميًّا مشاكل لا يستطيع معظمنا تخيلها أصلًا. كانت "بونى" - المفتقدة للثقة - حالة نمطية لأم شابة تعيش فى بدروم قذر مترب تصادمت مع ممرضتها بعد أن هددت الممرضة بأن تصفعها على وجهها عندما اقترحت عليها أن تقلع عن التدخين. وكانت "بونى" - المدخنة والمتعاطية للشراب - قد تعرضت للتعذيب أثناء طفولتها، وأدينت بإساءة معاملة أطفال كانت تعمل جليسة لهم. ومع ذلك، فقد قالت "بونى" بعد بضع زيارات من ممرضتها لها: "أخاف أن أفعل هذا بابنى الوليد"[1].

لقد استمعت لها الممرضة. من المكونات المهمة فى أسلوب شراكة الممرضات مع العائلات الاستماع "المتمعن" أو المتفهم، بل إن هذا النوع من الاستماع هو إحدى المهارات التى تعلمها الممرضات للحوامل. قال أحد الباحثين معلقًا على هذا الوضع: "لا تخبر الممرضات الحوامل بما ينبغى عليهن فعله، بل يحترمونهن، ويشجعوهن على اتخاذ قراراتهن بأنفسهن"[2]. وبعد أن نالت ممرضة برنامج الشراكة ثقة "بونى"، بدأت الاثنتان التخطيط معًا، حيث علمتها الممرضة ما ينبغى عليها أن تفعل عندما يبكى الطفل بصورة لا يمكن السيطرة عليها، ورتبتا لأن تنتقل "بونى" لتعيش فى مكان آخر. وعندما ولدت "بونى" قبل موعدها، استطاعت بمساعدة ممرضتها أن تلبى الاحتياجات الخاصة للطفل. وأثناء سنوات نمو ذلك الطفل تجنب الكثير من الهفوات التى اعترضت فترة شباب والدته، واستطاع التخرج فى المدرسة الثانوية[3].

والأهم من كل هذا أن الممرضات الزائرات البطلات فى برنامج شراكات الممرضات مع العائلات من أمثال "لوانا مارتس" يساعدن الأمهات الشابات - واللاتى لم تعرف الكثيرات منهن الحب فى حياتهن - على أن يقدمن الحب لأبنائهن، حيث يعلمونهن أن الحب يتجاوز مجرد رعاية الطفل؛ حيث يتضمن أيضًا إطعامه، والعناية بملابسه، وتعليمه وإعالته. إن تقديم الحب للطفل فى بداية حياته يؤدى إلى نهاية الجريمة. تقول "مارتس": "إن رابطة الحب (كما تسميها) دائرية؛ فعندما يفتقد الوليد للشعور بالأمان - أى عندما

1 Goodman, "The Story of David Olds and the Nurse Home Visiting Program," 11.
2 Katy Dawley and Rita Beam, "My Nurse Taught Me How to Have a Healthy Baby and Be a Good Mother," *Nursing Clinics of North America* 40 (2005): 809.
3 Goodman, "The Story of David Olds and the Nurse Home Visiting Program," 11.

لا تلبى والدته احتياجاته الأساسية، وتطعمه، وتحافظ على سلامته – لن توجد لديه ثقة ولا أساس للحب، وهذا هو ما قد يؤدى إلى تنشئة مجرم"[1].

إن سبب معظم الجرائم هو اليأس الذى يعانى منه من يفتقر لاحترام الناس أو حبهم له. وليست هذه الحقيقة عذرًا للخارجين على القانون بأية حال من الأحوال، ومع ذلك فإنها حقيقة ثابتة. وعلاج هذه المشكلة يتمثل فى أن يرى بعضنا بعضًا بصورة صحيحة، وأن يفهم بعضنا بعضًا، وأن نتوصل لحلول قائمة على البديل الثالث لمن يعانون من اليأس. إن العلاج يقوم على نموذج جديد لا يتمثل فى ضبط المجرمين وعقابهم فحسب، بل يتمثل أيضًا فى إقامة شراكة بين الشرطة، ونظام الرعاية الصحية، والوالدين، والمدرسة، والشباب – وبخاصة المهمشون منهم – حتى نحدث تحولاً فى الثقافة.

أى فارق بين "وارد كلابهام"، والرقيب "جيت صنر"، و"ديفيد أولدز"، و"لوانا مارتس" من برنامج شراكة الممرضات مع العائلات وبين أولئك الذين يريدون أن يحبسوا الجانحين ثم يضيعوا المفتاح؟! أى فارق بينهم وبين أولئك الذين يعرفون أن ما يفعله مجتمعنا لمواجهة الجريمة لا يحقق نجاحًا، ولكنهم لا يستطيعون الخروج من سجن التفكير بمنطق البديلين؟! يقول البعض إن الجريمة لن تفارق المجتمعات البشرية، ولكننا نقابل من يقولون بهذا القول، ونسألهم: وما رأيكم فى بديل ثالث؟ ما رأيكم فى إنهاء الجريمة؟.

## صحة الشخص بكامله

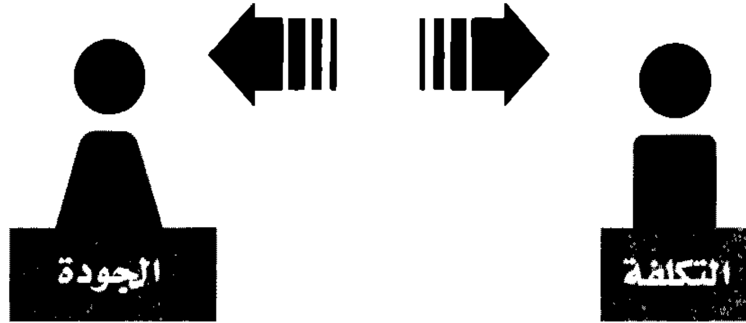
يواجه العالم المتحضر كابوس الارتفاع الهائل فى تكاليف الرعاية الصحية، حيث أصبح نظام الرعاية الصحية معقدًا فنيًا ومتخصصًا للغاية ومرتفع التكاليف. فى أمريكا الشمالية وأوربا واليابان تنخفض أعداد الناس فى سن العمل الذين يسهمون فى برامج التأمين الصحى بصورة هائلة، ويصاحب ذلك ارتفاع كبير فى أعداد المسنين؛ فبحلول عام ٢٠٥٠ سيكون ٤٠٪ من اليابانيين، و٣٥٪ من الأوربيين والأمريكيين فوق الخامسة والستين من العمر. ونظرًا لأن كبار السن يكلفون الكثير ولا يسهمون إلا بالقليل، فإن عبء دفع تكاليف رعايتهم الصحية على المجتمع سيكون عبئًا هائلاً فى المستقبل.

يردد صديقى "سكوت باركر" – الرئيس السابق للاتحاد الدولى للمستشفيات – متهكمًا على المثل القديم عن الرعاية الصحية، والذى يقول: "يمكن للمرء أن يحصل على رعاية صحية واسعة النطاق، أو عالية الجودة، أو منخفضة التكاليف – ولكنه لا يستطيع أن يحصل على كل هذا معًا". ومن الغريب أننا قد نجد – مع تطور المعرفة الطبية – أنفسنا

---

1 Boo, "Swamp Nurse," 57.

## البديلان



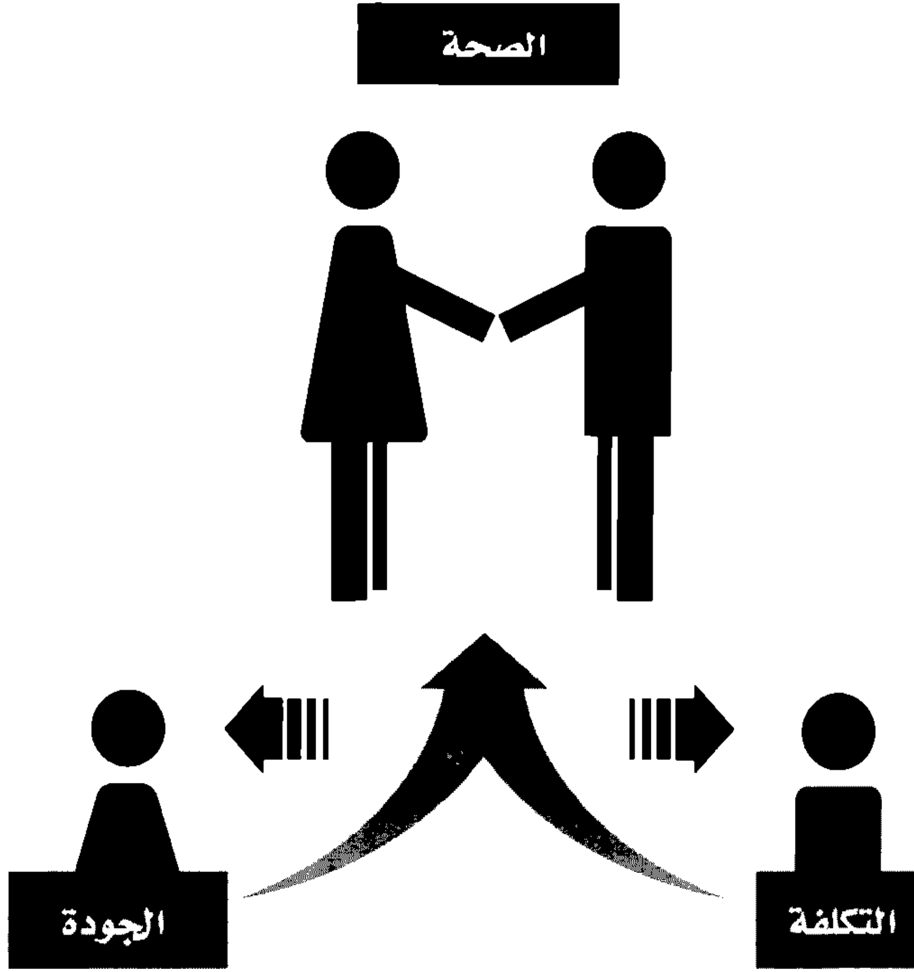

أكثر عجزًا من أى وقت سابق عن تطبيق ما لدينا من معارف جديدة على كل من يحتاجون إليها.

وما الحل؟ كالعادة، ينقسم الناس قسمين، حيث يؤكد الليبراليون أن من حق كل إنسان أن يحصل على أفضل رعاية صحية ممكنة، وعلى المجتمع أن يتحمل التكاليف مهما كانت. ولكن هذا التفكير قد يؤدى إلى تكاليف باهظة. ويقول المحافظون إن الرعاية الصحية خدمة مثل أية خدمة أخرى، وليس معنى أنه لا يستطيع الجميع دفع نفقات أفضل رعاية صحية أنهم ينبغى أن يحصلوا على ما يستطيعون أن يدفعوا مقابله. ويقولون إنه من المفترض أن تمكن آلية السوق الحر الجميع فى النهاية من تلبية احتياجاتهم؛ ولكن هذا التفكير قد يقلل شبكة الضمان الاجتماعى لكبار السن، والفقراء، والمهمشين – وهم أكثر من يعانون من المشاكل الصحية.

أعرف أننى أبالغ فى تصوير كل جانب من الجانبين، ومع ذلك فهذه هى توجهات كل منهما. إن العالم كله غارق فى هذا الصراع؛ ففى الولايات المتحدة تتنافس هاتان الأيديولوجيتان المتعارضتان بضراوة. لاشك أن فى كل معسكر من المعسكرين أناسًا أذكياء ولديهم مبرراتهم الوجيهة، ومع ذلك فإن أيًّا منهم لا يسأل السؤال المهم للبديل الثالث: "هل لدينا الاستعداد للتوصل لحل أفضل مما فكر فيه كل منا؟". وهم إذا سألوا أنفسهم هذا السؤال، فسيقودهم إلى أسئلة أخرى مثل: "ماذا لو كانت افتراضاتنا خاطئة؟ كيف نعرف أنه من غير الممكن أن نقدم لكل شخص أفضل رعاية صحية وفى الوقت نفسه نقلل تكلفتها؟ ما النتائج التى نريدها فعلًا؟ هل نبنى نظامًا يمكننا من تحقيق هذه النتائج؟".

تخيل للحظة لو اجتمع طرفا الجدال العظيم معًا ليتعاونا تعاونًا إبداعيًّا بدلًا من أن يتجادلا. تخيل ما سيحدث لو خصصا من الوقت والتفكير العميق فيما يجب فعله بقدر ما يخصصانه من وقت وتفكير حريص فى محاولة إحراز كل طرف فوزًا على الطرف

## البديل الثالث




الآخر. إنهما سيدركان أن الأزمة فى نظام الرعاية الصحية ناتجة عن قصور فى التعاون الإبداعى، وليس فى الحلول.

ليست المهمة الحقيقية التى ينبغى القيام بها حقًّا هى علاج المرض، بل الوقاية منه. فى كل الدول يعتبر مجال الرعاية الصحية الكبير "مجال مرض" بالمعنى الفعلى. يحب دكتور "فرانك يانوويتس" – الذى كرس حياته للصحة وليس للمرض – أن يحكى قصة قديمة عن طالب يدرس الطب كان يسير مع أستاذه على ضفاف أحد الأنهار، حيث رأيا فجأة رجلًا يغرق. قفز الطالب فى الماء، وسحب الرجل إلى الشاطئ، وأجرى له الإسعافات الأولية، وأنقذ حياته. كان الطالب يأمل بالطبع فى أن يحوز ما فعله على رضا أستاذه. وعندئذ رأيا – بصورة لا يمكن تفسيرها – شخصًا آخر يغرق، فكرر الطالب ما سبق أن فعله. وسرعان ما امتلأ النهر بمن يغرقون، ووقع الطالب الذى أعياه التعب تحت ضغط شديد. وعندما ذهب الطالب لينقذ ضحية جديدة ناداه أستاذه، فرد على أستاذه: "أعلم أننى طبيب مهمتى مساعدة الناس، ولكننى لا أستطيع مواصلة هذا!"، فقال له الأستاذ: "فلماذا – إذن – لا تذهب لتُوقف الشخص الذى يلقى بكل هؤلاء المساكين من على الجسر؟".

هذه هى قصة المجال الطبى للمفكرين بمنطق البديل الثالث من أمثال "يانوويتس". إن العلوم الطبية التى توصلنا إليها تقوم على إخراج الناس من النهر، وليس تجنيبهم إلقاء أنفسهم فى النهر من الأساس. ويعبر "جوردان آشر" – وهو طبيب شهير، وتنفيذى فى مؤسسة رعاية صحية – عن هذا الوضع بقوله:

*" الرعاية الصحية فى الولايات المتحدة رجعية بصورة كاملة، فنحن نقدم رعاية صحية عَرَضية بعد حدوث شيء سيئ. ليس هناك مكان أفضل فى العالم لمن أصيب بنوبة قلبية، ولكن منع الإصابة بهذه النوبة القلبية سيكون أسوأ مكان فى العالم. إننا نحاول أن نوقف تدفق الماء بالضغط على الخرطوم بدلًا من أن نفكر فى المصدر الذى يأتى منه الماء"*[1].

والحقيقة أن الوضع فى الولايات المتحدة لا يختلف كثيرًا عنه فى أى مكان آخر؛ فثمة تنويعات عالمية لصورة أو أخرى من صور الجدل العظيم، حيث أصبحت الدول بحاجة للمزيد من الموارد لمواجهة طوفان المشاكل الصحية لكبار السن، ويتجادل الجميع بشأن أفضل سبل التعامل مع هذا الطوفان بدلًا من الانتقال للبديل الثالث المتمثل فى إيقاف هذا الطوفان – أو تقليل سرعته على الأقل.

منذ قرن مضى، كان من المنطقى أن يركز الأطباء على المرضى، حيث كان معظم الناس يموتون من أمراض معدية تم القضاء عليها منذ زمن بعيد؛ أما فى وقتنا الحالى فلا تتجاوز نسبة من يموتون بهذه الأمراض ٢٪. إن المشكلة التى يعانى منها العالم المتقدم حاليًا هى الأمراض التى يطلق عليها اسم الأمراض الناتجة عن أسلوب الحياة مثل أمراض القلب والسكر والسرطان بأنواعه، هى أمراض تكلف الكثير من الأرواح والأموال، وذلك رغم أنه يمكن منعها والوقاية منها من خلال بعض التغييرات البسيطة فى أسلوب الحياة.

تعرف منظمة الصحة العالمية الصحة على أنها: "حالة من الجودة البدنية والذهنية والاجتماعية، وليست فقط غياب المرض أو العلل"[2]. وهذا هو التعريف الصحيح للصحة – أى جودة الفرد ككيان كامل. والبديل الثالث لأزمة الرعاية الصحية التى نعانى منها حاليًا هى تحويل نموذج "مجال المرض" إلى نموذج "مجال الصحة".

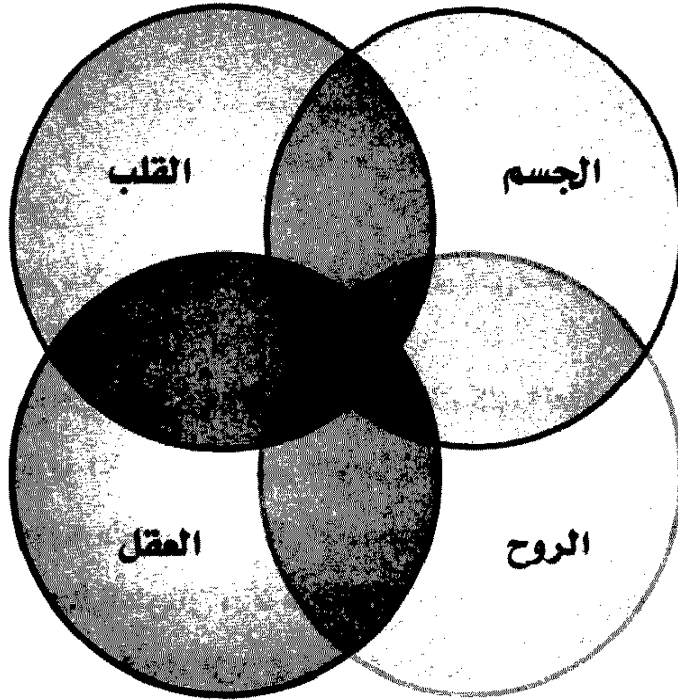
أين – إذن – أطباء الصحة؟ أين كليات الطب التى تتجاوز الصحة فيها مجرد حواشى فى المناهج التعليمية؟ أين المفكرون بمنطق البديل الثالث ممن لديهم الاستعداد لمعارضة مجال عمل كامل، وتحويله تحويلًا كاملًا إلى توجه ذى مغزى ومعنى منطقى؟

---

1 مقابلة مع "جوردان آشر" فى التاسع عشر من فبراير عام ٢٠١١.

2 ديباجة دستور منظمة الصحة العالمية التى تبناها المؤتمر الدولى للصحة الذى انعقد فى الفترة من ١٩ – ٢٢ يونيه من عام ١٩٤٦. انظر: http://www.who.int/about/definition/en/print.html

## نموذج الشخص الكامل




**نموذج الشخص الكامل.** إن التغيير الشامل لنظام الرعاية الصحية يستلزم تغييرًا من "نموذج المرض" إلى نموذج ضمان صحة الفرد بكامله: روحيًا، وانفعاليًا، وذهنيًا، وبدنيًا.

وأكاد أجزم بأن العاملين بالمجال الطبى سيقولون معترضين: "ولكن الناس لا يهتمون بصحتهم إلا بعد أن يمرضوا. إنهم لا يحضرون لنا لإجراء فحوص استباقية شاملة منتظمة، ويرفضون تخصيص وقت أو بذل أى جهد لممارسة الرياضة، ولا يريدون الإقلاع عن التدخين. إنهم يفرطون فى تناول الطعام ويتعرضون للكثير من الضغوط". وكل هذا صحيح؛ فليس ثمة مهرب من مسئوليتنا الشخصية عن صحتنا. ومن المفارقة أن الوجبات المتوازنة، والممارسة المعتدلة للرياضة قد تحبط الإصابة بمعظم الأمراض الناتجة عن أسلوب الحياة؛ فلماذا إذن لا نتحمل هذه المسئولية بصورة أكثر جدية؟

يلقى معظمنا باللوم فى الإصابة بهذه الأمراض على ضعف أو انعدام التنظيم، والسيطرة على الذات، ولكن الأمر أكبر من هذا؛ فأنا أعتقد أن الكثير من اللوم يقع على العدسات الكثيفة لتفكير العصر الصناعى التى نرى أنفسنا من خلالها، فنحن نعتبر أن أجسامنا مثل آلات يمكن "إصلاحها" إذا عطب شىء فيها، ونعتبر أنفسنا منتجين لابد أن نسرع دائمًا، ولا نعتبر أنفسنا مساهمين نحتاج للتجديد، والصداقة، والنمو الروحى لننمو

ونزدهر. إننا نحتاج للتمارين الرياضية ليس لتحسين نشاط جهازنا الدورى فحسب، بل لدعم وتنشيط أرواحنا أيضًا. إننا نظن أننا نحتاج للأشياء التى ندمن عليها حتى نستطيع مواصلة الإنتاج فى حين أن ما نحتاج إليه فعلًا هو رؤية صادقة لأنفسنا باعتبارنا أناسًا موهوبين جدًا، و"خُلقنا فى أحسن صورة" كما تقول الكتب السماوية. إننا نحتاج لأن ننظر لأنفسنا باعتبارنا كيانًا كاملاً – جسم، وعقل، وقلب، روح – وأن نقوى وننمى كل هبة من هذه الهبات الرائعة.

إنه أمر شائع جدًا أن نشعر بالإحباط بسبب تكرار وضعنا لأهداف ممارسة الرياضة، وضبط وجبات الطعام، وتقليل الوزن الزائد دون التزام بهذه الأهداف؛ لذلك نسلم أنفسنا للكسل وضعف السيطرة على الذات. ومن وجهة نظرى أن المشكلة الأكبر ليست مشكلة التزام بقدر ما هى مشكلة أننا لم نر أنفسنا حتى الآن على حقيقتها.

ومع ذلك، فهناك سبب كبير آخر لعدم اهتمام الناس بأنفسهم، وهو – وبصراحة – مجال الرعاية الصحية نفسه. إن المؤسسة الطبية ليست مبنية، أو مدربة، أو مؤهلة، أو تتقاضى أجورها على الوقاية من الأمراض، بل على علاجها؛ فليس هناك ما يكفى من وقت أو مال للتركيز على الوقاية من المرض؛ لأن كل هذه الموارد تستهلكها الحاجة الأكثر إلحاحًا المتمثلة فى الرعاية الطبية الحادة. وقد قال محلل عميق لهذا الموقف: "هناك أزمة فى مجال الرعاية الصحية ناتجة عن ندرة الموارد، والتوزيع غير المتساوى لهذه الموارد باتجاه الناس الأكثر قدرة على تحمل نفقاتها. إن نموذج الندرة – الذى لابد للأفراد فيه أن يتنافسوا على موارد نادرة – يسيطر على أسلوب الرعاية الصحية فى البلاد الغربية، وهو ما يمثل هذه الأزمة ويدعمها"[1]. وبمعنى آخر، فإن نموذجنا فى التفكير هو ما يجعل الرعاية الصحية موردًا نادرًا؛ ولذلك يصبح سلعة غالية التكاليف. يعتقد من يفكرون بعقلية الندرة أن هناك فقط قدرًا محدودًا من أى شىء متاح، وبالنسبة للأطباء فإن هذا الشىء هو الوقت. يعرف الجميع أن الوقاية من المرض خير من علاجه، ومع ذلك فليس لدى الأطباء وقت للتركيز على الوقاية من الأمراض، حيث لا يستطيعون إجراء فحوص وتحاليل سنوية شاملة على مرضاهم؛ لأن هذا يقلل الوقت المتاح لهم لعلاج نفس هؤلاء الأشخاص عندما يمرضون. إنهم مشغولون فى طرد الذباب لدرجة تمنعهم من إصلاح الثقب فى الباب السلكى لشرفات منازلهم الذى يدخل منه الذباب.

وبسبب عقلية الندرة؛ فإننا نؤكد على العلاج على حساب إهمال نسبى للوقاية، وهو ما يؤدى بدوره إلى رفع تكاليف الرعاية الصحية ناهيك عن الألم الإنسانى وفقدان الحياة. إن

1 Richard Katz and Niti Seth, "Synergy and Healing: A Perspective on Western Health Care," in *Prevention and Health: Directions for Policy and Practice,* ed. Alfred Hyman Katz and Robert E. Hess (New York: The Haworth Press, 1987), 109.

الأطباء "معتادون على عملية التفكير المستخدمة لدى المرضى الذين لديهم أعراض أكثر من اعتيادهم على عملية التفكير المستخدمة للرعاية الطبية الوقائية"[1]، ونتيجة ذلك فإن طوابير طويلة من غرف الطوارئ فى المستشفيات تعج بأناس لم يكن ينبغى أن يمرضوا أصلًا.

يقول "شون موريس" – وهو تنفيذى فى مؤسسة رعاية طبية بمدينة ناشفيل: "وهذا هو سبب ارتفاع تكلفة الرعاية الصحية". ويستطرد فيقول:

> *" غرف الطوارئ والمستشفيات. لا أحد يريد أن يدخلها، ومع ذلك فإن معظم الناس يدخلونها فى النهاية. لا يذهب الشخص للطبيب إلا عندما يمرض، ويكون محظوظًا إذا كان لدى الطبيب ست دقائق يمكن أن يفحصه خلالها. وهذا شىء يحبط الطبيب أيضًا، وهذا الوضع نتيجة للنظام المسمى" الرسوم مقابل الخدمة" الذى يتلقى الأطباء أجورهم من خلاله. إنهم لا يتلقون أجورهم نظير فعل الكثير من الأشياء التى تساعد مرضاهم؛ لذلك يعمل الأطباء فى شبه طاحونة، حيث لا يتوافر لديهم الوقت لمعرفة إن كان المريض يحصل على تنظير القولون، وإذا أصيب أحد مرضاهم بالبرد، فإنهم لن يخلعوا حذاءه ليفحصوا قدمه ليروا إن كانت مستويات السكر المصاب به قد ساءت أم لا".*

إن "موريس" لا يفهم المشكلة فحسب، بل يعمل هو وزملاؤه على التوصل لبديل ثالث للرعاية الصحية القائمة على حالات الطوارئ كبديل والإهمال كبديل ثان. وهذا الأسلوب هو ما أدى إلى ظهور ما يسمى مركز صحة الحياة الجيدة.

### *نوع جديد من" الأندية الصحية"*

يتمتع مركز صحة الحياة بمدينة جالاتين بولاية تينيسى بمناخ جنوبى جميل، وبه مقاعد هزازة، ومدافئ مبنية من الصخور، وألعاب طاولة، بل إن بعض من يذهبون إليه لا يذهبون هناك إلا للجلوس أمام المدفأة ولعب ألعاب الطاولة. ويطلق أصحاب هذا المركز على مركزهم: "دار الرعاية الطبية التى تركز على المريض"، ومع ذلك فإنه أشبه بنادٍ لكبار السن بمدينة جالاتين، حيث يوجد بالمركز "سفير اجتماعى" مهمته تعريف الناس بالخدمات التى يقدمها المركز، وإقامة علاقات اجتماعية معهم. وهناك جماعات لممارسة الرياضة، ومحاضرات لتعليم الطلاء والرسم، وتنسيق الزهور، والطهى.

ومع ذلك، فخلف تلك المشاهد، يكرس المركز وقته لصحة ورفاهية عملائه، حيث يستطيع كبار السن الذهاب للمركز فى أى وقت، ومع ذلك فإن الأطباء بالمركز يتبعون

---

1 Steven H. Woolf et al., *Health Promotion and Disease Prevention in Clinical Practice* (Hagerstown, MD: Lippincott Williams & Wilkins, 2007), 9.

جدولًا محددًا فى متابعة والحفاظ على أحوالهم الصحية، ويجرون بانتظام اختبارات مولد المضاد النوعى للبروستاتا لكبار السن، ويكتشفون سرطان البروستاتا الذى يمكن شفاء ٩٩,٧ ٪ من المصابين به لو تم اكتشافه مبكرًا. وتنبه هذه القوائم أيضًا الأطباء إلى بوادر الأمراض غير الظاهرة مثل مرض السكر وأمراض القلب. فى هذا المركز لا يقضى الأطباء مع مرضاهم ست دقائق فقط (وهو المتوسط على المستوى القومى فى الولايات المتحدة!)، بل يقضون معهم أطول فترة ممكنة لازمة لإجراء قائمة الاختبارات كاملة، أو لمتابعة إجراء معين معهم، أو لمجرد الحديث معهم. هؤلاء الأطباء أطباء رعاية صحية أساسية يمارسون ما يطلقون عليه اسم "الطب المركز على المريض". إنهم يعرفون كل مريض من مرضاهم معرفة جيدة، ويقيمون معه علاقة تقوم على الثقة.

ومن الأهداف الأساسية لمركز صحة الحياة الجيدة تجنيب المرضى الزيارات غير الضرورية للمستشفى، حيث يستهدف كل ما يقومون به الوقاية من الأمراض المزمنة وإدارتها. ونتيجة للمراقبة والمتابعة المنسقة بصورة حريصة؛ فإن معدل الحالات الحرجة فى هذا المركز تقل بصورة متواصلة مما يعنى نوبات قلبية أقل، وإصابات أقل بالسرطان، وسكتات دماغية أقل، وكذلك نسبة أقل فى مرض السكر والأمراض المزمنة. والتوفير فى التكلفة الناتج عن هذه الإجراءات يتم تقاسمه مع الأطباء فى صورة حوافز جودة وصحة. يقول "شون موريس": "إن ما نحاول فعله هو تغيير النموذج الكامل للطريقة التى يتقاضى بها الأطباء أجورهم، بحيث يستطيعون قضاء المزيد من الوقت مع مرضاهم. إن علاج الأمراض المزمنة يحتاج لوقت طويل، وكذلك الحال بالنسبة للرعاية الوقائية. لقد أسست المستشفيات للتعامل مع الحالات المرضية الحادة والحرجة، ولا ينبغى أن تنتهى الحال بالناس فى المستشفى لعدم استطاعتهم التعامل مع أمراض روتينية يمكن السيطرة عليها مثل الربو أو السكر، والتى يمكن التعامل معها بصورة أفضل فى إطار خارج المستشفى". وإذا ظهرت مشكلة صحية خطيرة فى مركز صحة الحياة الجيدة، فإن المركز يرسل المريض لأماكن خارج المركز لتلقى رعاية خاصة. ومع ذلك، فإن فريق النقل فى المركز يعيد المريض إلى منزله، ويجرى له فحوصات منزلية، ويعمل على تحسين بيئة المنزل — وكل ذلك لتجنيب المريض دخول المستشفى مرة أخرى.

وبالمعايير القومية الأمريكية للجودة، فإن مركز صحة الحياة الجيدة يؤدى مستوى أداء أعلى بنسبة ٥٥٪ مما تقدمه مؤسسات الرعاية الصحية العادية. يقول "موريس": "إن مستوى جودتنا يبلغ ٩٠٪، ويتفوق كثيرًا متوسط الأداء على المستوى القومى الذى يتراوح بين ٤٥ – ٥٠٪"[1]. وهذا ينعكس فى صورة عملاء للمركز يتمتعون بحالة صحية أفضل، وتوفير كبير فى التكاليف سواء الطبية أو الاجتماعية.

---

1 مقابلة مع "شون موريس" بمدينة ناشفيل فى الثامن عشر من أكتوبر ٢٠١٠.

لقد أسس هذا المركز أناس يتمتعون بنموذج التعاون الإبداعى، وهو ليس نتيجة لعمل الأطباء والممرضات فقط، بل نتيجة أيضًا لعمل الطهاة، والمدربين الشخصيين، ومنسقى الزهور، والمدرسين، ورجال الدين، والمديرين الاجتماعيين الذين يسهمون فى تمتع الشخص – بكل كيانه – بالصحة من خلال تلبية احتياجاته البدنية، والذهنية، والروحية، والاجتماعية. إن الغرض من هذا المركز ليس تقديم الرعاية البدنية فحسب، بل ومساعدة الناس على التعلم، وإقامة صداقات، والاستمتاع أيضًا.

وكانت النتيجة أن قدم مركز صحة الحياة الجيدة معنى جديدًا تمامًا لتعبير" النادى الصحى"؛ فجعله مكانًا للاجتماع وليس غرفة طوارئ، ومركزًا للترويح وليس مستشفى تغطيه أسماء الأطباء والحروف الأولى من أسمائهم – وهى الأمور التى تثير الخوف لدى المرضى، وملاذًا وملجأ وليس "مؤسسة". إن وجود البوفيهات، وألعاب الطاولة، وأجهزة التليفزيون الكبيرة فى هذا المركز تجعله أشبه بسفينة للرحلات الترفيهية، حيث يحب الناس قضاء الوقت فيه فحسب. هذه هى عبقرية العاملين فى المركز؛ فبدلًا من أن يحاولوا إقناع المرضى بالحضور لإجراء فحوصاتهم فإنهم يجذبونهم إلى المركز باعتباره وجهة تقدم الرعاية للشخص ككيان متكامل.

ويتضمن المركز أيضًا حلاً إبداعيًا لواحدة من المشاكل الأساسية فى تقديم الرعاية الصحية، وهى طريقة تقاضى الأطباء لأجورهم. هناك طريقتان معتادتان لتقاضى الأطباء أجورهم، وهما: "الأتعاب مقابل الخدمة" – أى أن يحصل الأطباء على أجورهم عن كل إجراء طبى يقومون به، مما يحفزهم على الكشف على الكثيرين من المرضى وإجراء الكثير من الإجراءات الطبية. والطريقة الأخرى هى "التعريفة"؛ أى أن يحصل الأطباء على أجور ثابتة، والتى لا تمنحهم حافزًا للكشف على المرضى أو القيام بأية إجراءات طبية؛ وذلك لأنهم سيتقاضون أجورهم سواء كشفوا على المرضى أم لا. ويتراوح نظام تقاضى الأطباء لأجورهم بين هذين البديلين. وهنا نؤكد مرة أخرى على وجود التفكير بمنطق البديلين، وعلى أن كلا البديلين لا يقدم تحفيزًا صحيًا للأطباء.

أما فى مركز صحة الحياة الجيدة، فإن الأطباء يتقاضون أجورهم نظير قيامهم بالمهمة التى ينبغى القيام بها، وهى مساعدة الناس على أن يكونوا فى أفضل حال فى كل جانب من جوانب حياتهم. وهذا النظام يسمى "الرعاية الصحية المنسقة"، حيث ينسق طبيب أساسى كل إجراءات الرعاية الصحية المطلوبة، ويحرص على أن يحصل مرضاه على كل صور العلاج وإجراء كل التحاليل والفحوصات فى مواعيدها. ويتلقى الطبيب فى هذا النظام أجره وفقًا لمدى التزامه بمعايير الجودة لمرضاه، ويحصل على علاوات صحة على تجنيبه مرضاه الذهاب للمستشفيات، وهذا البديل الثالث للأسلوبين التقليديين فى إعطاء الأطباء أجورهم يحسن من جودة الرعاية الصحية المقدمة ويقلل تكاليفها.

من الواضح أن أماكن مثل مركز صحة الحياة الجيدة بدائل ثالثة تتجاوز الجدل الأيديولوجى بشأن نظم الرعاية الصحية. لقد أدى بدء العاملين بمركز صحة الحياة الجيدة بالقيام بالمهمة التى ينبغى أداؤها إلى التوصل إلى أسلوب أفضل لتقديم الرعاية الصحية بدلًا من انتظار الحل.

***العيادة النورماندية : عقلية بديل ثالث***

وفى أثناء كل ذلك يستمر الجدل صاخبًا دون أن يؤدى للكثير من الجدوى.

*"ألا ينبغى أن يحق لكل شخص التمتع بأفضل رعاية صحية ممكنة؟"* .

*"ولكن ماذا عن التكاليف الباهظة؟ إن تحمل نفقات أفضل رعاية صحية سيؤدى إلى إفلاس أية عائلة وأية دولة فى العالم"* .

*"إذن، فأنت توصى بأن نترك من لا يستطيعون تحمل نفقات الرعاية الصحية يمرضون ويموتون؟"* .

*"ومن سيدفع تكاليفهم. أنا.. أنت؟"* .

إن من يمعن التفكير قليلًا ، سيجد أن هذه الافتراضات الإشكالية ليست حقيقية، حيث إنه من الممكن أن يحصل كل شخص على رعاية صحية حقيقية بتكاليف ممكنة - كما يوضح مركز صحة الحياة الجيدة، بل الحق أن السؤال هنا ينبغى أن يكون: ولماذا لا يمكن أن تقل التكلفة مع ارتفاع معدلات الجودة؟ إن هذه مسألة توصل للبديل الثالث.

إن المشكلة الحقيقية ليست مشكلة مفاضلة بين التكلفة والجودة، بل هى - ونؤكد مرة أخرى - مشكلة ضعف فى النموذج. إن المؤسسة الطبية غارقة فى التفكير بمنطق البديلين - وهذا غريب - أى العقلية غير المنطقية التى تصر على أن علينا الاختيار بين الجودة والتكلفة، حيث يقولون إنه لا يوجد أى خيار آخر.

ولكن القصة الرائعة للعيادة النورماندية تثبت خطأ هذا الافتراض.

فى الخامسة من صباح يوم ثلاثاء، تفتح أبواب العيادة النورماندية لأمراض الغدة جار الدرقية بمستشفى تامبا العام فى فلوريدا، ويستقبل فريق من العاملين البشوشين فى المستشفى ثلاثة عشر مريضًا من كندا والهند وأمريكا اللاتينية وعدة دول فى أمريكا الجنوبية، حيث يذهب كل مريض إلى غرفة صغيرة يوضح له طبيب فيها حالته الصحية، وما ينبغى عليه فعله بعد إجراء العملية الجراحية، ويقول له إن عليه أن يتناول أقراص كالسيوم لفترة من الوقت، ثم يستعد لإجراء الجراحة.

وبحلول الظهيرة يتم العلاج الناجح لكل المرضى الثلاثة عشر من مرض غير شهير، ولكنه شائع يسمى زيادة إفراز الغدد جار الدرقية. كلنا نولد بأربع غدد جار درقية صغيرة

كل منها بحجم حبة الأرز. وهذه الغدد الموزعة حول الغدة الدرقية الأكبر حجمًا تسيطر على مستويات الكالسيوم فى الدم، حيث يحدث من حين لآخر اختلال فى أداء إحدى هذه الغدد مما يؤدى إلى إفراز الجسم المزيد من الكالسيوم فى تيار الدم، فيترتب على ذلك ضعف العظام، وألم فى كل أنحاء الجسم، واكتئاب، وإجهاد – "تأوهات، وهشاشة عظام، وأنين، وحالات نفسية حادة". وإذا لم يتم علاج هذه المشكلة، فقد تستفحل وتؤدى إلى السكتات الدماغية أو السرطان.

ويصاب حوالى شخص من بين كل ألف شخص بهذا المرض، وسبب المرض غير معروف، ولكن علاجه سهل، وهو: إزالة الغدة المعتلة. بعد إزالة الغدة المعتلة بساعات تعود مستويات الهرمونات لدى المريض إلى وضعها الطبيعى، وتنشط الغدد الثلاث المتبقية لتعوض عمل الغدة التى أزيلت.

لقد قلت إن العلاج سهل، ومع ذلك فإن الجراحة ليست سهلة. توجد الغدد جار الدرقية فى العنق؛ لذلك لابد أن يتعامل الجراح معها بحذر حتى لا يلحق الضرر بالشريان السباتى، أو الحنجرة، أو عصب الحنجرة، أو غير ذلك من الأعضاء الحساسة معقدة التركيب. ولذلك السبب، فإن هذه الجراحة عادة ما تعتبر جراحة كبرى، حيث غالبًا ما يقطع الأطباء عنق المريض من أذنه إلى الأخرى ويستغرقون حوالى ثلاث ساعات لإجراء الجراحة، وهذا يتطلب قضاء المريض عدة أيام فى المستشفى، وعدة أسابيع للتعافى. ولم يتغير أسلوب إجراء هذه الجراحة منذ عشرينيات القرن الماضى، وتتراوح نسبة الشفاء بعدها بين ٨٨ – ٩٤٪، حيث تصاب نسبة ٥٪ ممن تجرى لهم الجراحة بمضاعفات. وهذه العملية مكلفة، حيث قد تصل تكلفتها إلى حوالى ٣٠ ألف دولار فى الولايات المتحدة.

وفى مقابل ذلك، فإن المرضى الذين يدخلون العيادة النورماندية يستغرق إجراء الجراحة لهم ست عشرة دقيقة فى المتوسط، ويخرجون من المستشفى فى غضون ساعات قلائل، ولا يظل من آثار الجراحة لديهم إلا ثلم صغير بمقدار بوصة واحدة أسفل العنق. ومعدل نجاح العملية فى هذه العيادة النورماندية بمستشفى تامبا يبلغ ٩٩,٤٪ بدون أية مضاعفات، وبتكلفة لا تتجاوز ثلث تكلفة الجراحة التقليدية.

يتميز دكتور "جيم نورمان" بالصراحة وروح الفكاهة الحادة، حيث يقول بلهجته السريعة: "إننا لا نعالج المرض بل نشفيه"، وذلك لأن معدل نجاح الجراحات التى أجراها – والذى يكاد يبلغ ١٠٠٪ – يمنحه الثقة التى يحتاج إليها ليقول هذا الكلام. ودكتور "نورمان" هو مؤسس العيادة النورماندية لأمراض الغدة جار الدرقية التى أجرى بها أكثر من أربعة عشر ألف جراحة للغدة جار الدرقية – وهو رقم من الجراحات لم يحققه أى جراح فى التاريخ – ويرجع دكتور "نورمان" كل ذلك إلى العلم. إنه يجرى حوالى اثنتين

وأربعين جراحة أسبوعيًّا بينما قد يجرى أفضل جراح تالٍ له فى الولايات المتحدة هذا العدد من الجراحات فى عام كامل.

وكان دكتور "نورمان" قد تخصص فى شبابه فى جراحة الغدد - وأجرى كل أنواع الجراحات العادية. وذات يوم اشتكى لوالده - الذى كان يعمل بائع سيارات - عن مدى صعوبة جراحات الغدد؛ فقال له: "إننا نحاول استخراج غدة صغيرة واحدة من هذا الشق فى الرقبة الذى يبلغ طوله من ست إلى ثمانى بوصات، وهذه مخاطرة كبيرة؛ فالعنق يحتوى على الكثير من الأعضاء، والمضاعفات، والأعصاب"، فرد عليه والده: "ولماذا لا تقلل حجم هذا الشق؟".

وكانت هذه الجملة نواة لفكرة، فعلى مدار الأعوام التالية، بدأ نورمان"يجرب تقليل حجم الشق أكثر وأكثر، واخترع أدوات مساعدة لم تكن لديه مثل مسبار إشعاعى إلى أن طور فى النهاية أسلوبًا جراحيًّا جديدًا تمامًا اسمه الجراحة الصغيرة للغدة جار الدرقية. وقد استطاع "نورمان" بتركيزه وتكراره، وقضائه آلاف الساعات فى العمل أن يصبح أفضل، وأسرع جراح غدة جار درقية فى العالم.

وفى الوقت نفسه، كان يصمم نموذج عمل جديدًا رائعًا. إن العاملين معه خبراء، وقد وظف معه مجموعة من المساعدين الذين أصبحوا لا يقلون عنه جودة. إن الكشف بالأشعة أفضل؛ لأن إخصائيى الأشعة يُجرون أكثر من ألفى كشف بالأشعة سنويًّا. وتفعل المرضات الشىء نفسه يوميًّا؛ لذلك تطورت لديهن حاسة سادسة بشأن المرض، حيث أصبحن يعرفن فورًا إن كان المريض سيتحسن فى غضون ساعة أو نصف ساعة، ونادرًا ما يحتاج الأطباء للسؤال عن أى شىء، حيث إنهم يقولون لأنفسهم دائمًا: "كيف نستطيع أن نحسن كل هذه الخبرة بالنسبة للمريض؟".

تموج العيادة النورماندية بالتعاون الإبداعى، ومع ذيوع شهرة هذه العيادة تدفق عليها المرضى من كل أنحاء العالم؛ لذلك كانوا بحاجة لأماكن للإقامة بها. يجرى معظم المرضى الجراحة فى اليوم التالى لوصولهم لمدينة تامبا، ثم يعودون لأوطانهم فى اليوم التالى. لذلك رتبت العيادة لخصومات كبيرة فى الفنادق المجاورة، وخدمات السيارات فى الحى الذى تقع فيه، حيث أصبح المرضى يلقون الترحيب عند وصولهم المطار، ثم يتم اصطحابهم إلى الفندق، حيث يعرف فريق العاملين بالفندق كل شىء عن الاحتياجات الاستثنائية لهؤلاء الزبائن.

يقول "مارك لاثام" - المدير الإدارى للعيادة: "إننا نحاول إدارة كل الخبرات التى قد يتعرض لها المريض أثناء عودته إلى منزله، ونحن نقدم للفنادق الكثير من العمل، والفنادق بدورها تتبرع بالمال من أجل مؤسستنا. وقد رتبنا جولات للعاملين بهذه الفنادق فى عيادتنا،

وأصبحوا يدركون احتياجات المرضى؛ لذلك يخزنون لديهم أطعمة مثل الآيس كريم، ويمكن للمرضى شراء أقراص الكالسيوم فى الفندق".

تتمتع العيادة النورماندية، ومستشفى تامبا العام بدرجة كبيرة من التعاون الإبداعى، حيث يمثل العدد الكبير من العمليات الجراحية مكسبًا للمستشفى ليس بسبب عائدات هذه الجراحات فحسب، بل وبسبب كفاءة "نورمان" أيضًا. وتستخدم العيادة غرفتى عمليات فقط، وعائد هاتين الغرفتين هائل جدًّا، ولا توجد بالعيادة غرفة للتعافى، حيث لا يحتاج إلا مريض واحد من كل أربعة آلاف مريض لقضاء الليلة فى غرفة تعافٍ. وتستفيد المستشفى أيضًا من القدرة على التنبؤ، حيث يعرف إخصائيو الأشعة والتخديرِ بالتحديد ماذا يتوقعون. وكل المرضى الذين يحضرون للعيادة يدفعون كل الرسوم مقدمًا قبل إجراء الجراحات. يقول "مارك لاثام": "حقًّا إن على مرضانا تحمل نفقات السفر إلى تامبا، ولكننا إذا أخذنا بعين الاعتبار التوفير الإجمالى الناتج عن تجنب الجراحات الطويلة، ومضاعفاتها، وفترات البقاء فى المستشفيات الأخرى؛ فإن رسوم عيادتنا أرخص كثيرًا، خاصة أنها مكان للخبرة الحقيقية. إن متوسط التكلفة فى المستشفيات الأخرى أغلى بكثير من التكلفة التى يتحملها مرضانا".

وضمن إستراتيجيات عيادة نورمان كلينيك فى التوفير على المرضى الحرص على أن يكون كل المرضى قد تلقوا التوجيه الجيد قبل حضورهم إلى تامبا، حيث يستخدمون موقعًا إلكترونيًا كبيرًا. وتصميم الموقع بسيط واللغة المستخدمة فيه لغة إنجليزية سهلة بسيطة، ويمكن لزوار الموقع مشاهدة فيديو بالجراحة، وقراءة قصص وقصائد شعرية من تأليف مرضى أجروا جراحات فى العيادة، بل وحتى متابعة الدول التى يحضر منها المرضى من كل أنحاء العالم إلى العيادة. إن استخدام الإنترنت لتعليم المرضى، وتسجيل العملية يوفر على العيادة وقتًا ومالًا.

وخلاصة القول إن دكتور "جيم نورمان" يقدم خدمة على المستوى العالمى لمرضاه بأسعار أقل بكثير مما سيدفعونه فى أى مكان آخر. يقول "لاثام":" إذا لاحظ مجال الرعاية الصحية ما نقوم به، فسيكون هذا أفضل بكثير. إنه من المذهل لى مدى الظهور الذى نتمتع به، حيث أُلف عنا الكثير من البحوث، وتحدث الكثير من الخطب والمحاضرات عنا، وكل ذلك من معلومات مستقاة من النتائج. ورغم كل ذلك، لم يحذ أحد حذونا لسبب لا أعرفه"[1].

ومن المؤكد أن سبب "عدم حذو أحد حذوهم" معروف، وهو أن أيديولوجية البديلين تحكم الجدل بشأن تقديم الرعاية الصحية، ولم يخطر ببال المنظرين الأيديولوجيين احتمال وجود بديل ثالث – أى طريقة يستطيع الناس من خلالها الحصول على رعاية

---

1 مقابلة مع "مارك لاثام" فى الثامن عشر من نوفمبر عام ٢٠١٠.

صحية رائعة بأسعار أقل بكثير. ونحن بحاجة ماسة إلى هذا البديل الثالث. فكر فى حالات التعاون الإبداعى العديدة التى حققتها العيادة النورماندية، ومستشفى تامبا، والفنادق، والمرضى أنفسهم – كل هذا أدى لتقليل التكاليف وزيادة الجودة.

ومع ذلك، فهناك قوى هائلة تجتمع فى مواجهة مفكرى البديل الثالث مثل دكتور "نورمان": "إن عدد مرضانا لا يتجاوز ١٢٪ من عدد المرضى على المستوى القومى، حيث لا يحيل الأطباء مرضاهم إلى عيادتنا؛ فطريقة العمل المعتادة فى مجالنا هى أن يجتمع الأطباء والجراحون وشركات التأمين الصحى، ثم يحيلون المريض إلى بعضهم بعضًا. إن ما يطلق عليه هؤلاء "الرعاية الصحية المشرَف عليها" أشبه بطوائف الحرفيين فى العصور الوسطى، حيث لا يريدوننا أن نأخذ منهم عملهم"[1]. إن معظم المرضى لا يقومون بما يمكن تسميته عملية تسوق للرعاية الصحية، بل يغلب عليهم أن يفعلوا ما يطلبه منهم أطباؤهم وشركات التأمين الصحى التابعين لها، وهى الجهات التى لا يحتمل أن تطلب من المرضى أن يتحروا عن أنظمتها، ويذهبوا إلى مستشفى تامبا فى فلوريدا.

ونفس هذه المشكلة تقريبًا هى ما يحبط المرضى من كل أنحاء العالم عن اللجوء إلى العيادة النورماندية؛ فهذه الإجراءات تتاح للمرضى مجانًا فى معظم الدول، وذلك بسبب التأمين الصحى على المستوى القومى؛ ولذلك فإنه من غير المنطقى أن يدفعوا الكثير من المال للذهاب إلى فلوريدا. ومع ذلك، فإن أولئك الذين يعرفون النتائج ويتمتعون بدرجة معقولة من القدرة المالية يتدفقون إلى العيادة النورماندية.

وكل هذا يعود بنا إلى المعضلة الزائفة للتكلفة فى مقابل الجودة. من منظور الجدل العظيم عن الرعاية الصحية، سيقول الليبراليون المتحمسون إن كل المرضى ينبغى أن تتاح لهم فرصة الذهاب إلى دكتور "نورمان"، وإن الدولة ينبغى أن تفرض ضرائب لتحمل نفقات ذلك، بينما سيقول غلاة المحافظين إن كل من يستطيع تحمل تكلفة الذهاب إلى دكتور "نورمان" من حقه أن يذهب إليه، وإنه ليس من حق الدولة أن تفرض ضرائب علينا جميعًا حتى يستطيع البعض الذهاب إلى فلوريدا. ومع ذلك، فإن كلا الموقفين معيب؛ لأن كليهما يقوم على افتراضات معينة كما توضح قصة إنترماونتن هيلثكير Intermountain Health care.

### *نموذج للعالم*

"يمكن توفير الرعاية الصحية لعدد كبير من الناس، أو تقديم رعاية صحية بجودة عالية، أو تقديم رعاية صحية بتكلفة قليلة، ولكن لا يمكن الجمع بين هذه البدائل" – هذه هى القاعدة الجامدة القديمة التى تعلمها "سكوت باركر" أثناء دراسته إدارة المستشفيات فى

---

1 مقابلة "الاثام".

جامعة مينسيوتا، حيث كان الجميع يرددون هذه الجملة، وكان الجميع يومئون برءوسهم موافقين عليها، وكان الجميع يعرفون أنها حقيقة. ومع ذلك، فعندما أصبح "باركر" رئيسًا لواحدة من أكبر مجموعات المستشفيات غير الهادفة للربح فى أمريكا فى سبعينيات القرن الماضى، بدأ يفكر فى هذه القاعدة التى تحكمها المحددات الثلاثة.

لقد طلب مجلس أوصياء إنترماونتن هيلثكير (IHC) – وهى سلسلة مكونة من خمسة عشر مستشفى – من "باركر" أن يقود فريقًا من العاملين بالمستشفى ليجعل من السلسلة "نموذجًا عالميًا لتقديم خدمة الرعاية الصحية". وكان هذا التحدى مثيرًا ومخيفًا فى الوقت نفسه للفريق، حيث كان يعنى أن تصبح مجموعة إنترماونتن متميزة، وألا تتوقف الرسالة التى تجعلها متميزة أبدًا.

وبالطبع، كان معظم المستشفيات يصارع معضلة: كيف نوجد توازنًا بين جودة الرعاية الصحية المقدمة وتكاليفها؟ يقدم العديد من المستشفيات حاليًا مجموعة محدودة من الخدمات المعيارية. ومادامت هذه الخدمات تحافظ للمستشفى على سمعته وتحقق له مكسبًا فإنها تشعر بالرضا، ولكنها تحجم عن الإبداع وتقرر البقاء بالمعايير المقبولة لمعدلات الوفيات والعدوى، وتحاول تجنب المخاطرة. وعندما يصبح إجراء معين معياريًا، فإن هذه المستشفيات تستخدمه دون أن توليه الكثير من التفكير.

لذلك سأل قادة IHC أنفسهم: "كيف يمكن أن نختلف؟ ماذا نستطيع أن نفعل بصورة أفضل؟ وإذا كنا نريد أن نصبح نظامًا "نموذجًا"، فما متطلبات التغيير؟". ولم يكن هؤلاء القادة يشعرون بالتفاؤل تجاه مشكلة التكلفة فى مقابل الجودة؛ لذلك قرروا أن يركزوا أولًا على توفير خدمة الرعاية الطبية – وهو المحدد الثالث فى المحددات الثلاثة.

ستحاول مستشفيات المجموعة بوجه عام أن تعالج كل من يطرق أبوابها؛ لذلك كانت غرف الطوارئ فى أغلب الوقت مزدحمة بالمرضى أيًا كانت قدرتهم على الدفع، حيث كانت المجموعة الطبية تشعر بالتزام بتقديم الخدمة الطبية لمن يدخلونها. ولكن فريق العاملين مع "باركر" فكروا فى أولئك الذين لم يطرقوا أبواب مستشفيات المجموعة – أى أولئك الذين كانوا فقراء فقرًا مدقعًا أو بعيدين جدًّا عن المستشفيات بما يجعلهم يحجمون عن طلب المساعدة. لقد كانت المجموعة تقدم خدماتها عبر مساحة شاسعة فى الغرب الأمريكى على مساحة أكثر من ١٠٠ ألف ميل مربع، وفى الكثير من القرى الصغيرة النائية حيث لا يوجد أطباء على الإطلاق؛ لذلك قررت المجموعة أن تذهب هى إليهم. ورغم أن هذا لم يكن يحقق أى عائد مادى فى ذلك الوقت، فقد بدأ العديد من المستشفيات الجديدة الصغيرة التابعة للمجموعة ينتشر فى الغرب، وعندما ذهبت المجموعة إليهم، حضر المرضى. وقد احتاجت المستشفيات لفترة طويلة حتى تغطى نفقاتها، ومع ذلك فقد توفرت أخيرًا فرصة تقديم الخدمة الطبية لآلاف من الناس.

وفى نهاية الثمانينيات من القرن الماضى، حضر إخصائى إحصاء بيولوجى وجراح خريج جامعة هارفارد اسمه "برينت جيمس" لرؤية "سكوت باركر"، فأوضح أنه كان من الممكن أن يحسن جودة الرعاية الطبية المقدمة للمرضى بصورة هائلة، وفى الوقت نفسه تقليل التكلفة. لم يصدقه "باركر"، فقد كان هذا يناقض كل شىء يعرفه، حيث كان يعتقد أن إحداث أية تغييرات لتحسين النتائج لدى المرضى – ولو بسيطة – سيحتاج لاستثمارات هائلة. وكانت نسبة تسعين بالمائة من المرضى تخرج من المستشفى فى حالة جيدة، وكانت زيادة هذه النسبة ولو بمقدار ضئيل ستكلف الكثير.

ومع ذلك، فقد أقنع "برينت جيمس" قيادات المجموعة بقضاء بضعة أيام معه يتعلمون فيها بصورة عملية كيفية تحسين عمل المستشفى، وبدأ "باركر" يتساءل: "هل تستطيع مجموعة IHC أن تصبح بديلًا ثالثًا للمعضلة القديمة القائمة على التكلفة فى مقابل الجودة؟ هل نستطيع تحقيق التميز بطريقة لم يحققها أى مستشفى؟". ولذلك أعطى "جيمس" إشارة البدء فى إجراء التجربة، حيث سيعمل فريق من جراحى المجموعة فى التجربة مع "جيمس". استطاع "جيمس" من خلال خلفيته الإحصائية قياس كل ما حدث لأحد المرضى على أيدى ذلك الفريق من تشخيص، وتقديم علاج، وتخدير، والجراحة نفسها، والتمريض، والتعافى، والطعام، والأدوية، والمتابعة. وبعد ذلك، التقى بكل الإدارات المسئولة وعرض عليها البيانات التى توصل إليها، ثم سألهم: "ما دوركم فى هذا؟ ماذا نستطيع أن نفعل ولم يسبق لأحد أن فعله من قبل لتحسين هذه العملية؟".

أصبحت غرفة الاجتماع مسرحًا مسحورًا، حيث تدفقت الأفكار من كل إدارة. أدركت المرضات أين يمكنهن تحسين إجراء الإعداد للجراحة، ورأى الجراحون فرصًا لجعل عملهم أكثر كفاءة، واكتشفوا أن المضادات الحيوية بعد الجراحة كانت توصف بصورة عشوائية، بل واقترح إخصائيو التغذية طرقًا جديدة لتقديم الطعام المناسب للمرضى. جمعوا كل هذه الأفكار وبدأوا العمل على تطبيقها.

وكان "برينت جيمس" يجتمع كل أسبوع بالفريق ويعرض عليه نتائج هذا الأسبوع فى صورة منحنى توزيع. بدأت الإدارات تتبارى لترى من منها يستطيع تقليل الفجوات فى هذا المنحنى بدرجة أكبر، وبذلك ينجزون المزيد، ويكونون أكثر اتساقًا فى الإجراءات التى يقومون بها. وقد أذهلت هذه النتائج "باركر"، فاقتنع بالفكرة، وطلب من "جيمس" أن يحول "مشاريعه العلمية" إلى نظام متكامل لإدارة تقديم الرعاية الصحية، وفى النهاية خضع أكثر من خمسين إجراء جراحيًّا مهمًا إلى هذا الأسلوب نفسه.

سارت الأمور على هذا النحو، حيث بدأت الفرق تقيِّم ما تقوم به بالفعل ثم تضع نموذج أدوات مثل القوائم والإرشادات لزيادة الاتساق فى الأداء، وتوفير الوقت، وتوظيف الموارد

توظيفًا أكثر كفاءة. وبعد ذلك بدأوا يختبرون النماذج، ثم يعيدون اختبارها حتى يروا تحسنًا ملحوظًا يمكن قياسه.

وكانت النتائج واضحة بذاتها، حيث قلت العدوى التى تنتقل بسبب المستشفيات – والتى تمثل أسوأ المشاكل فى المستشفيات الحديثة – بصورة كبيرة. وكذلك انخفضت الحوادث الناتجة عن اختلال الأدوية (زيادة الجرعات، أو ضعفها، أو ردود الفعل تجاه الأدوية بالحساسية) بمعدل النصف. يتم علاج أكثر من ١,٧ مليون أمريكى فى المستشفيات من الالتهاب الرئوى يموت ١٤٪ منهم، ولكن مستشفيات IHC قللت هذا المعدل بنسبة ٤٠٪، وانخفضت أيضًا معدلات الوفيات من المرضى الذين يجرون جراحات فى القلب بنسبة ١,٥٪ فى مقابل ٣٪، وهى النسبة المتوسطة على المستوى القومى. وكذلك أصبحت معاودة دخول المستشفى نادرة فى مستشفيات المجموعة مقارنة بالمستشفيات الأخرى، وقد تمثلت نتيجة كل هذا فى إنقاذ آلاف الأرواح سنويًا.

وثمة شىء آخر مهم وإن كان أقل دلالة، ويتمثل فى أن هذه الإجراءات قد وفرت مئات الملايين من الدولارات سنويًا. يقول "برينت جيمس": "لقد بدأنا إضافة نتائج التكلفة إلى محاولاتنا العيادية، وفى غضون شهور قليلة ثبت أنها صحيحة". ومع ذلك، فمن المفارقة أنه بسبب الطريقة التى تدفع بها مؤسسات التأمين الصحى رسوم المستشفيات، فإن هذه المستشفيات تقوم بممارسات أقل ولكنها تكلفها أموالًا. شعر "جيمس" بالحرج من هذا الوضع؛ فوجد نفسه يعتذر للفريق التنفيذى فى المجموعة، وكم كانت مفاجأته عندما لاموه على اعتذاره، حيث قال له الرئيس المالى للمجموعة "بيل فيلسون": "لا تعتذر عن تحقيق نتائج أفضل للمرضى. إن مهمتنا كإدارة هى أن نجد طريقة لإحداث التوازن فى الشئون المالية"[1]. ومع ذلك، فقد أصبحت مستشفيات IHC تتقاضى حاليا من المرضى فعليًا رسومًا إجمالية أقل بنسبة ٣٠٪ مما يتقاضاه أى مستشفى أمريكى فى المتوسط.

ولم تكن الشئون المالية إلا تعقيدًا واحدًا من تعقيدات كثيرة، حيث كان الشىء الأصعب هو تغيير طريقة تفكير العاملين بالمستشفى، ويصف "برينت جيمس" سبب هذا، فيقول:

*"إننى أعتبر أن مراجعة مدى جودتى كطبيب تعنى مراجعة كفاءتى، وقدراتى المهنية، بل ومراجعتى وتحديًا شخصيًا لى، وهذا يبدو وكأنه تهديد بالنسبة للكثيرين من الأطباء والممرضات.*

*وحتى ينجح هذا المسعى، فقد كان على الأطباء أن يحدثوا تغييرًا هائلًا فى نظرتهم لأنفسهم. إن فكرة أن الإنسان كائن مستقل لا يسائله إلا الله ويسائل هو نفسه باتت تنتمى للماضى، حيث كان الطبيب يوضح لغيره مدى جودته ويذكره بجودة العمل الذى أداه مع مرضاه.*

---

1 Curtis P. McLaughlin and Arnold D. Kaluzny, *Continuous Quality Improvement in Health Care* (Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning, 2006), 458, 480.

*والاختلاف هو أننا اليوم أصبحنا نقيس هذه الجودة وهذا الأداء، حيث يكتشف الأطباء من خلال هذا القياس أنهم ليسوا بالجودة التى كانوا يظنون أنفسهم بها بعد قياس النتائج التى يحققونها لمرضاهم. وهذا بالطبع يفتح الأبواب أمام تحسينات كبرى"*[1].

ولم تستمر هذه المشكلة لفترة طويلة بالطبع؛ وذلك لأن الأطباء تنافسيون بحكم طبيعتهم، ولا يريدون أن يتخلفوا فى السباق باتجاه الجودة.

ورغم أن "سكوت باركر" متقاعد حاليًّا، فإنه يفخر بكونه جزءًا من فريق البحث عن الجودة. ولأنه يقدر الأفكار الجديدة كثيرًا؛ فقد ذهب إلى كل مكان ممكن ليتعلم من المستشفيات الأخرى، وصادق الكثيرين من التنفيذيين فى المستشفيات، حيث أوضحوا له فكرة مبدعة لتكوين شراكة تعاونية لشراء مستلزمات المستشفيات وعقود التأمين الصحى بتخفيضات كبيرة، وهذه طريقة أخرى لتوفير مئات الملايين من الدولارات. وقد كرمه المجال الطبى بأن تم تعيينه رئيسًا لاتحاد المستشفيات الأمريكية، وبعد ذلك رئيسًا للاتحاد الدولى للمستشفيات[2].

ويرى "باركر" أن المثل العتيق القائل بأنه لا يمكن للمرء أن يجمع بين الجودة وقلة التكلفة خطأ محض؛ فجودة الرعاية الصحية التى تقدمها مجموعة IHC تتفوق بكل المعايير على متوسطات نظيرتها على مستوى الولايات المتحدة، بينما تكلفتها أقل بمقدار الثلث عن التكلفة على المستوى القومى. ومن الواضح أن هذا الإنجاز يحقق رسالة IHC كنموذج لتقديم الرعاية الطبية. درس دكتور "جون وينبرج" من كلية دارتماوث كولدج نظم تقديم الرعاية الصحية على مدار سنوات، وقال عن مجموعة IHC: "إنه أفضل نموذج فى الولايات المتحدة لكيفية تغيير تقييم الرعاية الصحية"[3]. وكتبت جريدة وول ستريت جورنال: "ليس كل المستشفيات الأمريكية يستطيع تقديم الخدمة الطبية عالية الجودة ومنخفضة التكلفة التى تقدمها إنترماونتن هيلثكيرIHC ؛ فلو حدث ذلك لحُلت مشكلة تقديم الرعاية الصحية فى الولايات المتحدة"[4].

إن ما فعله "جيم نورمان" على نطاق محدود، فعله فريق العاملين بمجموعة IHC على نطاق واسع، حيث زاد عدد مستشفيات المجموعة إلى ثلاثة وعشرين مستشفى يتردد عليها أكثر من نصف مليون مريض، وبذلك أصبحت مجموعة IHC بديلًا ثالثًا مشرقًا، واتضح

---

1 Hedrick Smith, "Interview With Dr. Brent James," *Inside American Medicine*, n.d., http:// www.hedricksmith.com/site_criticalcondition/program/brentJames.html.

2 مقابلة مع "سكوت باركر" فى الخامس من إبريل عام ٢٠١١.

3 David Leonhardt, "Making Health Care Better," *New York Times Magazine*, Nove - ber 8, 2009, MM31.

4 Ron Winslow, "A Health Care Dream Team on the Hunt for the Best Treatments," *The Wall Street Journal*, December 15, 2010.

خطأ الافتراض البالى القائم على أن الرعاية الصحية لابد أن يتم ترشيد نفقاتها وإلا ارتفعت تكاليفها بصورة هائلة. لم يكن "نورمان"، ولا "باركر" مهتمين بالجدل العظيم بشأن الرعاية الصحية، بل تجاوز كل منهما الأيديولوجيات لإدراكهما العمل الذى ينبغى القيام به، وهو زيادة جودة النتائج بالنسبة للمرضى بأقل تكلفة ممكنة.

ومع ذلك، فإن الطب الحديث ليس فاشلاً، إنه معجزة، وإذا زادت نسبة التعاون الإبداعى بين المرضى وإخصائيى الرعاية الصحية سيكون مستقبل الطب مذهلًا. وكما يقول "جيمس": "إننا لسنا جيدين حاليًا بأية درجة كما سنكون مستقبلا".

## صحة كوكب الأرض

لقد تحول شاطئ صيدا فى لبنان الذى كان من قبل جميلًا إلى كومة هائلة من النفايات السامة التى تنمو باطراد، وذلك بسبب تراكم القمامة من القرى والمدن المحيطة به. وقد وصلت القمامة إلى ارتفاع أربعة طوابق، ووصل حجمها إلى حوالى نصف مليون متر مكعب، ولا يزال هذا الجبل يلقى بمخلفاته بانتظام فى البحر، كما لو كان جبالًا جليدية تلوث البحر المتوسط، وتخنق السلاحف البحرية الموجودة فيه، بل ويصل تأثيرها إلى شواطئ بعيدة جدًا مثل شواطئ سوريا وتركيا.

ويريد الجميع من الدول المجاورة تنظيف هذا الفوضى.

ويقول مجلس مدينة صيدا إن هذه مشكلة الحكومة، وتقول الحكومة إنها مسئولية المدينة. هناك مجادلات دفاعية من كلا الجانبين، ومن الصعب أن ننجح فى التحاور مع السياسيين كما هو معروف. ومع ذلك، فأثناء جدال الطرفين تظل أكوام القمامة تزداد حجمًا وتسمم الماء والهواء، وتقتل الأسماك، وتخنق السكان المحليين، وخاصة الأطفال الذين يعانون من مستويات مرتفعة من الربو[1].

و"جبل نفايات" مدينة صيدا ليس إلا مثالًا واحدًا على التفكير بعقلية البديلين التى أدت إلى مشكلة التلوث البيئى على المستوى العالمى. ليس هناك مكان على ظهر الأرض محصن ضد التلوث، وليس التلوث مسألة "ليبراليين فى مقابل محافظين"، ومع ذلك فإن الجدل بشأنه محتدم بشدة. إن صحة الكوكب الذى نعيش عليه أحد أصعب التحديات التى يواجهها

1 "Mountain of Trash Blights Historic City of Saida," *News.com,* September 24, 2010, http://www.voanews.com/english/news/middle-east/Mountain-of-Trash-Blights-Historic-Lebanese-City-of-Saida-103741374.html; "Lebanon: Political Rivalries Prevent Clean-upof Toxic Rubbish Dump," IRIN, March 21, 2008, http://www.irin-news.org/Report.aspx?ReportId=77399.

كل مجتمع. وقد اختار المستطلعة آراؤهم فى استبيان التحدى الخطير الذى أجريناه "إدارة البيئة" من بين أكثر ثلاثة مسببات للقلق على المستوى الدولى، وهذا ما يتضح من خلال العينة التالية التى تلقينا الكثير من مثيلاتها من كل مكان فى العالم:

- تشيلى: "ينبع معظم المشاكل فى العالم من الناس الذين لا يعيشون حياتهم بصورة رشيدة".
- الهند: "ينبغى أن نهتم بالبيئة؛ فقد أسأنا التعامل معها بطرق تتجاوز الخيال".
- هولندا: "قد تعانى البلاد التى تقع أراضيها تحت مستوى سطح البحر معاناة شديدة من المؤثرات التى تؤدى إلى عدم استقرار البيئة".
- الولايات المتحدة: "الحقيقة أننا لا نستطيع أن نستمر بهذا الأسلوب دون أن نحدث تغييرات هائلة فى الطريقة التى نعيش بها. إن مواردنا الطبيعية محدودة، ونحن طماعون جدًّا، ولن يتبقى شىء للأجيال التالية".

وهذه الجمل محل جدل بالطبع، ولكنها تعكس مخاوف البشر فى كل مكان. وقد زاد الحماس تجاه موضوع حماية البيئة، كما اتضح بصورة مذهلة فى "ساعة الأرض"، وهى ظاهرة على الإنترنت تطلب من الأفراد والمؤسسات عبر العالم أن يطفئوا الأنوار لديهم فى ساعة محددة من كل عام، حيث تطفئ معالم شهيرة مثل برج إيفل، ودار أوبرا سيدنى فى أستراليا بالإضافة إلى ملايين المنازل أنوارها لتوفر للأرض ما قيمته ساعة من الكهرباء. ومن المفارقة أن ساعة الأرض يتم الاحتفال بها فى العديد من المدن بإقامة مسيرات بالمصابيح التى تعمل بالكيروسين، والتى تسبب بالطبع تلوثًا أسوأ للهواء مما يوضح مدى تعقيد فعل الشىء الصحيح تجاه بيئتنا الطبيعية المشتركة حتى إذا حسنت النوايا.

والجدل المرير بشأن البيئة يمكن أن يؤدى إلى استقطاب على كل مستوى من مستويات المجتمع بدءًا بالمستوى الأكثر شخصية ووصولًا للمستوى الأكثر عالمية، وربما وصل الجدال إلى مستوى الجيرة والحى السكنى بسرعة شديدة جدًّا. أثناء كتابتى هذه السطور فى ولاية يوتا الجميلة – حيث أعيش – هناك آلاف الناس الغاضبين من القرار الذى اتخذته الولاية بإزالة منازلهم لشق طريق بدلًا من أن توجه هذا الطريق باتجاه الغرب عبر الأراضى الرطبة الحساسة التى تموج بالحياة البرية. ويصرخ هؤلاء الناس: "من الأكثر أهمية: أسرتى أم ضفدع من نوع نادر؟" بينما يرد عليهم آخرون: "يمكنكم دائمًا أن تجدوا منزلًا آخر، أما الضفادع فلا تستطيع هذا!".

ويمكن تلخيص كل هذه القضية فى السؤال المستفز الذى يطرحه المؤلف "ديفيد بيبر": "هل نستطيع أن نتوصل لحل يكسب كل أطرافه بدلًا من الحلول التى يفوز فيها طرف على

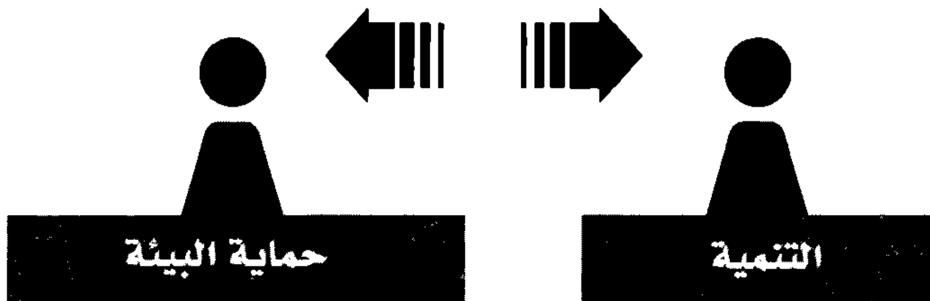
حساب الآخر لحل مشكلة تطوير وتحسين البيئة؟ هل نستطيع أن ننجح كمجتمع تكنولوجى دولى فى إثراء البيئة أثناء إثرائنا لأنفسنا؟"[١].

على المستوى الدولى، يشعر الناس بالتوتر من الدلائل العلمية على أن البشر يسببون تغيرًا فى مناخ الأرض باتجاه الأسوأ. وإحقاقًا للحق، فإن معظم العلماء يبذلون جهدًا صادقًا للإعلان عما توصلوا إليه من نتائج بأقصى درجة ممكنة من الموضوعية، ولكنهم غالبًا ما يبدون أقل حسمًا بالنسبة للتوصيات التى يقدمونها. هذه هى الآلية التى ينبغى أن يعمل العلم من خلالها، ولكنها تمثل مشاكل لأولئك الذين عليهم اتخاذ القرارات.

يبدو أن معظم العلماء يميلون إلى فكرة أن التكنولوجيات الصناعية البشرية تؤدى إلى زيادة درجة حرارة كوكب الأرض بصورة غير طبيعية، وبعضهم على يقين من هذا. يقول "جيمس هانسن" عالم الفيزياء فى معهد وكالة ناسا لدراسات الفضاء: "إن أحفادنا سيعانون من مستقبل صعب، وكوكب الأرض على وشك خطر محدق". ويتنبأ "هانسن" بأن ارتفاع درجة حرارة الأرض الناتج عن الحرق المكثف للوقود الحجرى ستؤدى إلى "ذوبان الجليد فى القطبين"، وهو ما سيؤدى بدوره إلى كوارث مناخية "لا تهدد ملايين الأجناس الحية على كوكب الأرض فحسب، بل وتهدد أيضًا الحياة البشرية نفسها"[٢].

وفى مقابل هذا التوجه، هناك علماء مشهورون يعتقدون أن هذا التهديد أمر مبالغ فيه، حيث يقول "ريتشارد ليندزين" - وهو عالم أرصاد جوية فى معهد ماساشوستس

## البديلان




1 David Pepper, *Environmentalism: Critical Concepts* (Florence, KY: Taylor & Francis, 2003), 78.

2 James Hansen, *Storms of My Grandchildren* (New York: Bloomsbury USA, 2009), ix.

للتكنولوجيا: "ليس هناك أساس قوى للتوقعات بارتفاع كبير فى درجات الحرارة على الأرض بسبب ملاحظة زيادات فى عدد قليل من الغازات التى تسبب الاحتباس الحرارى على سطح الأرض مثل أول أكسد الكربون والميثان والكلورفلوروكربون"[1].

إن التهديد الذى يتعرض له المجتمع البشرى يمكن أن يكون مناقشة أكاديمية مثيرة، أما إذا كان مناخ الأرض يحتمل أن يتغير تغيرًا يؤثر على بقائنا على كوكب الأرض، فلابد أن يقرر أحد ما ينبغى فعله فى هذا الشأن – فاتخاذ مبادرة لفعل شىء أو عدم اتخاذها سواء. ومن المؤسف أن هذه القضية أصبحت قضية مسيسة بدرجة كبيرة، حيث نشط المفكرون بعقلية البديلين فى تشتيتنا، واتهام بعضهم بعضًا؛ فمن جانب هناك من ينكر أن التغير المناخى يحتاج لأى رد فعل أو استجابة، ويقول:

> *"إنهم يريدون (أى دعاة حماة البيئة) أن يعيشوا على نطاق أصغر، وأكثر صعوبة وتكلفة، وأقل متعة وأملًا. إن التهويل الأخلاقى لأنصار البيئة هو مجرد بداية – من خلال تحمسهم الذى يفتقر للصبر – لبدء فرض قوة القانون على سهولة حركة الناس وانتقالهم، ونوعيات طعامهم، واستخدامهم الطاقة فى منازلهم، وأحجام منازلهم، وإلى أى مدى يستطيع الناس أن يسافروا. بل وحتى عدد الأطفال الذين ينبغى أن تنجبهم الأسرة. إن الالتزام بمبادئ أنصار البيئة يعنى فعلًا مبالغتهم فى الإشراف علينا – يقلل من حجم أحلامنا، ويفرض على كل واحد منا نظامًا اجتماعيًا جديدًا جدًا. إنه يعنى أن نعيش تحت رحمة دعاة حماية الطبيعة"*[2].

وعلى الجانب الآخر نجد الإصرار نفسه على أن المتشككين فى الضرر الواقع من الإنسان على البيئة مخطئون، حيث يقول أحدهم:

> *"إن إنكار التغيرات المناخية ينتشر كما لو كان مرضًا معديًا، وذلك لأن مجال هذه التغيرات المناخية يوجد فى مجال لا يمكن الوصول إليه من خلال الدليل أو المحاورة المنطقية، وأية محاولة لجذب الانتباه إلى الدلائل العلمية عليه يواجهها نقد حاد. وهذا التوجه ينتشر بسرعة مذهلة: فكل تلك الكتب والمواقع الإلكترونية الجديدة: أناس محدودو الذكاء.. وأنا أشعر بالذهول دائمًا بسبب الطريقة التى يقتنع بها الناس – الذين يزعمون أنهم متشككون – بأى هراء لمجرد أنه يتناسب مع وجهات نظرهم"*[3].

---

1 "Is Global Warming a Myth?," *Scientific American,* April 8, 2009.

2 Steven Milloy, *Green Hell: How Environmentalists Plan to Control Your Life* (Was - ington, DC: Regnery, 2009), 2–3.

3 George Monbiot, "Climate Change Deniers Are Not Sceptics—They're Suckers," *Guardian (Manchester)*, November 3, 2009.

هذه هى أصوات المفكرين بمنطق البديلين – أى المفكرين بمنطق الأسود والأبيض الذين يعرفون أن توجيه الإهانات فى كل الاتجاهات يجذب الكثير من الانتباه. إنه من السهل جدًّا أن نصف معارضينا بأنهم مرضى عقليًّا أو أشرار أو أغبياء، وترى مؤسسة جالوب لاستطلاع الرأى أن الرأى العالمى تجاه هذا التوجه غالبًا ما ينقسم إلى قسمين[1].

### *أى نوع من المخلوقات نحن؟*

من الواضح أن الجدل الدائر حول البيئة موضوع غير مهم للكثيرين ممن يتميزون بقوة المشاعر. يوجد متطرفون يمينًا ويسارًا على كلا طرفى الجدل، ولكن معظم الناس يريدون ببساطة هواء وماء نظيفين وأرضًا منتجة بدون تضحية بالمكتسبات والمزايا التى أنجزتها الحضارة الحالية. وهؤلاء الأشخاص تنافسيون – ربما بسبب تعارض الأهداف – ولكن من يفكرون بعقلية التعاون الإبداعى كلما سمعوا بوجود بديلين فقط، فإنهم يشمون رائحة معضلة غير صحيحة، ويشعرون بالرغبة فى التحول إلى بديل ثالث.

إن هؤلاء ينظرون للآخرين باحترام وتفهم، ويبحثون عنهم بغرض فهمهم، ولا يشتركون فى المجادلات المجهدة التى تدور حول نفسها. وفى النهاية، فإنهم يشتركون فى هدف التوصل للتعاون الإبداعى، وإيجاد بديل ثالث يكسب من خلاله العالم كله بأرضه وهوائه ومائه وحياته البرية، ونحن أنفسنا وعائلاتنا.

أثناء تعليمى لهذه المبادئ للتعاون الإبداعى، غالبًا ما أطرح السؤال: "كم من الحاضرين يؤمن بقوة بالأسلوب الساعى لحماية بيئتنا ومائنا وهوائنا، والحفاظ عليها؟". وعادة ما يرفع نصف الحضور أيديهم ردًا على هذا السؤال، فأطرح سؤالاً آخر: "وكم منكم يشعر بأن هذا المسعى يبالغ ولا يمنح ما يكفى من احترام لرغبتنا فى التطور والتنمية؟"، وعادة ما يرفع النصف الآخر من الحضور أيديهم ردًا على هذا السؤال. وعندئذ أطلب مندوبًا عن كل جماعة من الجماعتين، وأوجه لهما السؤال: "هل أنتما مستعدان للبحث عن بديل أفضل من كلا البديلين اللذين يؤمن كل منكما بأحدهما الآن؟".

فإذا قالا نعم، فإننى أؤكد لهما أن هدفهما المشترك فى هذه الحالة يصبح التعاون الإبداعى – أى إيجاد حل أفضل من الحلين اللذين بدآ بهما، وأن عليهما أن يعتبرا التعاون الإبداعى ثمرة مناقشاتهما؛ فإذا لم يكن لديهما ما يكفى من ثقة بنفسيهما، أو إذا لم يكونا يشعران بثقة كافية فى تكاملهما، أو احترام أحدهما للآخر، فإننى أسألهما إن كانت لديهما القدرة على التوصل للتعاون الإبداعى. وبعد ذلك أوضح لهما أنه لا ينبغى لأيهما أن

1 Anita Pugliese and Julie Ray, "Awareness of Climate Change and Threat Vary by Region," Gallup.com. December 11, 2009; Frank Newport, "Three Key Findings on Americans' Views of the Environment," Gallup.com, March 18, 2011.

يحكم على الآخر من خلال ما لديه من قناعات. ونظرًا لأنهما قد اتفقا على البحث عن بديل ثالث؛ فإن كليهما يتحلى بتوجه مؤقت لتحقيق مكسب كل الأطراف، ولكنهما لا يعرفان ما سيحدث. وهنا لابد من إيجاد عقلية ثالثة.

وعندئذ أطلب منهما أن يبدآ الحديث فحسب، وإليكم ما سارت إليه إحدى المناقشات بين سيدة ورجل فى إحدى جلسات التعاون الإبداعى التى أشرفتُ عليها:

**هى**: إنهم يلوثون كوكبنا، وسنعانى من جراء هذا بصورة هائلة. انظر إلى الغابات المطيرة وما يفعلونه بها. عليك أن ترى ما حدث للوديان. لابد من الحفاظ على الغابة والوديان فى حالتيهما الأصلية، بحيث نستطيع الاستمتاع بهما كما هما. ولا أظن أننا بحاجة إلى كل ذلك التقدم الذى يتحدثون عنه.

**هو**: أنا أقدر وجهة النظر هذه، ولكن هناك قدرًا معينًا من التكنولوجيا والتقدم اللذين نحتاج لأن نحدثهما.

**هى**: ولكن لماذا؟ إن هذا هو ما قالوه منذ زمن بعيد، وعليك أن تنظر إلى ما فعلوه!

**هو**: أنا أفهم هذا، ولكن دعونا نر إن كان بمقدورنا مساعدة الطرفين، ألا ترتدين ملابس من ألياف صناعية؟

**هى**: كلا، فهذا الفستان من حرير طبيعى.

**هو**: وماذا عن الأحذية. أليست من جلود حيوانات ميتة؟

**هى**: لا أعرف...

**هو**: أنا أحب حذائى الجلدى.

**هى**: أجل، وكذلك تحبه الأبقار التى تستخدم جلودها لصناعته.

**هو**: إن حذاءك ليس من التكنولوجيا، فهل هو من النفط؟

**هى**: كلا، إنه من القطن. إنه مجرد خيط قطنى.

**هو**: ألا تعتقدين أننا بحاجة لدرجة معينة من التقدم بالإضافة إلى الحفاظ على البيئة؟

**هى**: ولكن ألا تعتقد أن التقدم قد تمادى كثيرًا؟

**هو**: من الواضح أنك أنت من تمادى كثيرًا. إننا نحتاج لقدر معين من المنتجات. يقول البعض إن ماكينة الإنتاج قد تمادت كثيرًا، وإننا نفسد البيئة. ينبغى أن نتحلى بالحذر، وينبغى أن نكون عقلانيين، ألا توافقين على هذا؟

**هى**: إن هذا هو ما يقولونه دائمًا.

من الواضح أنه لا يوجد فهم هنا؛ فهذه المناقشة تتحول إلى مناقشة غاضبة بسرعة، وتدور فى دوائر. لذلك علمت هذين المتحاورين كيفية استخدام أسلوب تحاور العصا الناطقة،

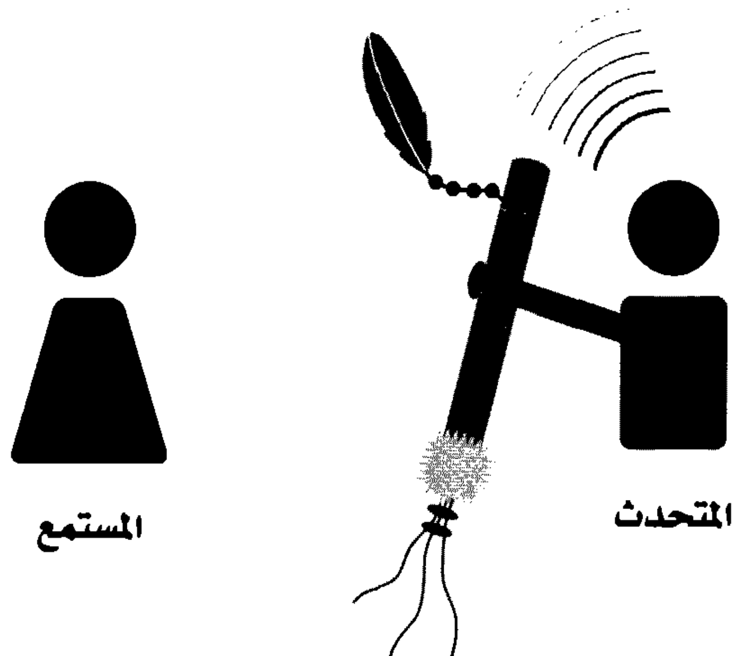
وعقلية ومجموعة مهارات الاستماع المتفهم. وكانت القاعدة الأساسية هى:لا يمكن لأحدكما أن يعبر عن وجهة نظره قبل أن يعيد ذكر وجهة نظر الطرف الآخر كنوع من إرضائه. لابد أن يشعر الآخرون بأننا فهمناهم.

وعندئذ حاولت السيدة المتحاورة فى المناقشة السابقة تطبيق هذا؛ فبعد تردد نظرت إلى شريكها فى الحوار، وقالت:" أنت تعتقد أن الحرص يساعدنا على تحقيق التقدم مع الحفاظ على البيئة فى الوقت نفسه، وأنه عندما يكون الطلب على الإنتاج مرتفعًا وتكون التشريعات البيئية ضعيفة، فإنه من السهل أن نترك النتيجة تحدد كل شىء. لذلك أنت تقول إننا إذا استخدمنا توازنًا جيدًا، فإننا نستطيع أن نفعل هذا بالحكمة دون أن نؤثر على البيئة التأثير السيئ الذى يؤدى إلى اندثار الحيوانات الصغيرة".

وليس معنى هذا أن هذه المتحاورة توافق على ما قاله محاورها؛ فهى لا تتبنى وجهة نظره، وكل ما فى الأمر أنها تبحث عن فهم وجهة نظره. ولكن محاورها لن يشعر بالرضا قبل أن تفهم، حيث شعر بأنها تتندر على ما قاله، وكان يرى أن عليها أن تدخل إطاره المرجعى، وتدرك طريقته فى النظر للأمور. ومع ذلك، فقد بدأ الجو العام بين الاثنين يتغير، حيث قلت حدة الجو العدائى كثيرًا.

وعندئذ سألت الرجل: "على مدرج من واحد لعشرة، كيف تقيم مدى جودة فهمها لك؟"، فمنحها خمس درجات على هذا المدرج، أما هى فمنحت نفسها درجة واحدة،

## العصا الناطقة



وهذا لم يدهشنى. إن مجرد محاولة استخدام التحاور بأسلوب العصا الناطقة يساعد الناس على الشعور بأن غيرهم قد فهمهم حتى عندما لا يكون الفهم قد تحقق فعلًا. عندما تحاول فهم شخص ما، فإنك تعمل على نفسك، حيث تقول لنفسك: "أنا لست قاضيًا، وسوف أثابر فى الاستماع. إننى سأتفهم موقف ذلك الشخص جيدًا، وأستشعر ما يشعر به".

ثم حان دور الرجل فى محاولة فهم السيدة، حيث طلبتُ منه أن يحاول تحقيق ثمانى أو تسع درجات من عشر على ذلك المدرج، و أن يعبر عن وجهة نظر محاورته كما عبرت هى عن وجهة نظره وبنفس عمق الفهم، فقال: "إن البيئة تتعرض لتدهور، والحيوانات تعانى، والطبيعة تعانى، وسيعانى الناس لاحقًا من انخفاض معدل جودة حياتهم بسبب تدهور حالة البيئة، وسيرث أبناؤنا شيئًا أقل جودة مما لدينا اليوم. إننا ندمر جودة حياة الحيوانات والنباتات بسبب النفايات التى نخلفها وراءنا".

منحته السيدة سبع درجات فى فهمه لما قالته، بينما منح هو نفسه درجة أقل من ذلك. أما بالنسبة لى، فقد فكرت فى نغمة صوته وفى المشاعر التى أظهرها؛ فأدركتُ أنه كان كريمًا بدرجة كبيرة معها. كنا على وشك الانتقال إلى حالة من التفهم.

وعندئذ سألت كلًا منهما: "هل تجد أنك تستعد للرد على محدثك أثناء حديثه؟ هل تعتقد أنك بانتظار دورك فى الرد، أم أنك فى حالة من التفهم والفهم الحقيقيين؟ وماذا عن الانفتاح الكامل للفهم بنية حقيقية؟".

اتفق الاثنان على أنهما كانا يتجهان نحو التوجه الصحيح، ولكن الرجل سألنى فى ذلك الوقت: "إلى أين إذن تقودنا هذه العملية؟ ما الأهداف التى تحققها؟".

كان من الواضح أنه لم يدرك هدف العملية، فأجبته: "ماذا كان هدفك منذ البداية؟ التعاون الإبداعى – أى حلٍ أفضل مما كنت تفكر فيه من قبل. إنكما أنتما الاثنين تعيشان على هذه الأرض.. أنتما وعائلتاكما، وكل البشر، وكل الكائنات الحية تعتمد على بعضها اعتمادًا متبادلًا. فأومأ برأسه، وبدا كما لو كان يدرك لأول مرة ما كنا نحاول تحقيقه معًا.

كان هذا هو كل ما سمح به الوقت المتوافر لنا، ولكننى تلقيت التشجيع بفضل التفهم الذى بدآ يبديانه، وهو ما كان ضروريًا للتعاون الإبداعى. وفى النهاية بدا أن الاثنين يكنان لبعضهما المزيد من التوقير والاحترام. وربما لو كان قد توفر لهما الوقت، لكانا استطاعا حل المشاكل البيئية التى يواجهها العالم.

وفى النهاية، فإن البيئة ليست شيئًا منفصلًا عنا، واحترامنا وتفهمنا لأنفسنا وللآخرين لا ينفصل عن تفهمنا واحترامنا للحياة ككل. أما فيما يتعلق بعلاقتنا ببيئتنا، فإنه من الضرورى أن نفتش فى قلوبنا عن أعمق الدوافع لدينا. هل نحن مبذرون، أم لا مبالين، أم نزدرى الآخرين ومنغلقو العقل، أم محدودو التفكير، أم طماعون، أم متعصبون؟ أو كما قال

أحد العلماء المفكرين: "قبل أن نجيب عن السؤال: "ما الذى ينبغى أن نفعله؟"، علينا أن نجيب أولًا عن السؤال:" أى نوع من المخلوقات نحن؟"[1].

### *المهمة البينية "التى ينبغى أداؤها"*

الوضع المثالى أن يبدأ التعاون الإبداعى بفهم مشترك للمهمة التى ينبغى أداؤها. وما لم توجد معايير للنجاح، فإننا لن نعرف فعلًا شكل النجاح المطلوب، ولن يكون الحل الذى نتوصل إليه قويًا. وهذا سبب أساسى لضرورة تفهم وجهات النظر المغايرة، حيث لن نستطيع التوصل لبديل ثالث من خلال السخرية من بعضنا بعضًا أو إهانة بعضنا بعضًا، ويزداد احتمال توصلنا للبديل الثالث من خلال الفهم الحريص والعميق للمهمة التى ينبغى أداؤها من خلال كل وجهات النظر.

عندما تطفئ أعداد كبيرة من البشر المتحمسين أنوار بيوتهم لتقليل التلوث من الكوكب، ثم يطوفون الشوارع بمصابيح تطلق الدخان، فإن الناس الأكثر منهم إمعانًا للتفكير يتساءلون: هل يفهم أحد فعلًا ما ينبغى فعله هنا؟ إن عدم وجود ذلك الفهم يجعلنا نتصرف بصورة تفتقر للكفاءة مما يؤدى إلى توصلنا لحلول ضعيفة إن لم تكن مخالفة لما نريد التوصل إليه.

وعلى سبيل المثال، كان المهندسون فى الشمال الغربى للولايات المتحدة قد أزالوا الأخشاب القديمة هائلة الحجم التى تراكمت منذ عقود فى الأنهار التى تصب فى بوجيه ساوند. ولم يكن الهدف الوحيد لهؤلاء المهندسين مساعدة القوارب والسفن النهرية على السفر عبر النهر، بل كانوا يهدفون أيضًا إلى تسهيل هجرة أسماك السلمون إلى أعالى النهر لتضع بيضها. وقد فعلوا كل هذا بدون أخذ آراء السكان الأصليين لأمريكا فى المنطقة ممن كانوا يصطادون فى هذه المياه منذ قرون؛ لأنهم كانوا يعتبرون هؤلاء السكان الأصليين جهلة أو "غير علميين". ومع ذلك، فسرعان ما بدأت أسماك سلمون تشينوك – التى كانت هذه المياه تغص بها – فى الاختفاء بصورة غامضة.

والحق أنه لم يكن ثمة غموض، حيث كان بمقدور شعب الإسكاجيت أو السنوكوالمى من السكان الأصليين لأمريكا أن يوضحوا للمهندسين أن الموطن الذى تفضله أسماك سلمون تشينوك هو برك الماء العميقة حول الأخشاب القديمة التى تراكمت عبر العصور؛ وأنه بدون هذه البرك سوف تختفى أسماك السلمون بصورة كبيرة. ولكن هذا لم يكن إلا بداية النهاية لأسماك السلمون فى بوجيه ساوند، حيث أدت التنمية الواسعة فى منطقة سياتل على مدار عقود إلى تلويث المنطقة وتسميم الأسماك وحرمانها من الأكسجين فى

1 Michael Shellenberger and Ted Nordhaus, *Break Through: Why We Can't Leave Sa - ing the Planet to Environmentalists* (New York: Houghton–Mifflin, 2007), 8.

المياه. وقد أدى بناء السدود والصيد الجائر إلى المزيد من تقليل أعداد الأسماك، واليوم يواجه سمك السلمون فى المحيط الهادى خطورة الانقراض بصورة كبيرة، حيث انخفضت أعداد أسماك السلمون على مدار قرن ونصف القرن الماضى بنسبة ٤٠٪، وهذا الانخفاض يزداد بسرعة، حيث اختفت هذه الأسماك اختفاء كاملًا من ثلث مواطنها الأصلية. ويؤكد العلماء حاليًا أن الغابات والحياة البرية فى منطقة بوجيه ساوند تعانى من مجاعة بسبب فقدان نصف مليون طن من المغذيات سنويًا، وربما مثلت النتيجة النهائية كارثة للمنطقة بكاملها. وقد قال "جون لومبارد" – العالم من سياتل – عن ريف بوجيه الجميل: "إننا نفقد أرواحنا إذا وقفنا متفرجين على هذا الريف الجميل، وهو يتحول إلى مكان معزول مقفر"[1].

ولا شك أنه ليس هناك من يسعده هذا الوضع؛ لذلك تُوجه الاتهامات إلى كل الاتجاهات، حيث يلوم الصيادون قاطعى الأخشاب، ويلوم قاطعو الأخشاب أصحاب المصانع، ويلوم أصحاب المصانع الحكومة، بينما لا يبالى البعض ويقولون إن فقدان أسماك السلمون هو ضريبة التقدم فى حين يشعر آخرون برعب من وجهة النظر هذه، ويطلبون – وبحسب تحيزاتهم – وضع نهاية لقطع الأشجار، أو الصيد، أو بناء مساكن جديدة. إما أن تخسر الأسماك أو يخسر الناس، ولكن معظمنا لا يرضى بمبدأ "مكسب طرف على حساب طرف" أو العكس بشأن الأمور البيئية، ومعنا كل الحق فى ذلك، وذلك لأننا بحاجة لأسلوب "مكسب كل الأطراف"، وإلا فربما خرجنا جميعًا من الموقف خاسرين.

وهذه هى المهمة الحقيقية التى ينبغى القيام بها. إن "البيئة" هى الكلمة التى تصف بصورة أساسية عملية التعاون الإبداعى فى الطبيعة، حيث يرتبط كل شىء بالآخر. إنه يكمن فى العلاقة التى يتحقق من خلالها أفضل صور الإبداعية لدى كل الأطراف. ونحن نعيش فى كوكب تعتمد مكوناته على بعضها اعتمادًا متبادلًا، حيث يكون الكل أكبر بكثير من مجموع أجزائه، ولذلك لا نستطيع التعامل مع الأجزاء بمعزل عن الكل أو عن بعضها، أو على اعتبار أنها غير مهمة. وكما هى الحال مع فريق العمل، فإنه إذا لم يكسب الأعضاء الأفراد، فإن الفريق بكامله لا يكسب. يوصينا دكتور "بيتر كورنينج" بضرورة أن نبدأ فى رؤية العالم من خلال نموذج التعاون الإبداعى، فيقول:

*"إننا نواجه تحديات دائمة لتوسيع نطاق فهمنا لكل "الأجزاء" فى نُظمنا، والتوافق مع أنماط الاعتماد المتبادل التى تخلفها هذه النظم. وهناك خطر دائم بأن يؤدى قصر نظرنا إلى مفاجآت*

---

1 David Montgomery, *The King of Fish: The Thousand Year Run of Salmon* (Boulder, CO: Westview Press, 2004),3; Ted Gresh et al., "Salmon Decline Creates Nutrient Deficit in Northwest Streams," *Inforain.org*, January 2000.

*غير سارة (أو مميتة). وبالمثل، فلابد أن نتعلم تطوير طرق أكثر تطورًا لفهم التبعات المنهجية الأكبر لسلوكياتنا"*[1].

تعتمد معجزة التعاون الإبداعى لعالمنا على رفاهية الجميع، ولكننا كثيرًا ما نضطر لعدم فعل شىء للتعامل مع البيئة إلا فى حالة مرضها، وهذه هى طريقتنا فى التعامل مع أجسامنا كما سبق أن أوضحنا. إننا نرى أنفسنا من منظور العصر الصناعى – أى "ماكينات" يمكن إصلاحها إذا حدث خطأ فى آلية عملها، وننظر للبيئة بنفس هذا المنظور – أى كماكينة. إنها نفس العقلية التى تجعل تقديم الرعاية الصحية مجالاً للمرض وليس مجالاً للصحة.

ومع ذلك – وكما يقول "كورنينج" – فإن "النماذج الحتمية التى يغلب عليها التفكير بمنطق الآلة تجاه الأمور البيولوجية هى نماذج معيبة"[2]. إن العالم نظام حى، وليس آلة صماء، وهو واقع قائم على الاعتماد المتبادل يرتبط كل جزء فيه بالصالح العام للكل. ومن الأمثلة التى لا تحصى على هذا دليل العسل الإفريقى، وهو طائر يتغذى على شمع عسل النحل، ولكنه لا يستطيع دخول خلايا النحل حتى يحصل عليه. وعندما يجد هذا الطائر خلية نحل، فإنه يشير إلى حيوان مثل حيوان الغرير اسمه الراتل الذى يقوم بدوره باقتحام الخلية ويأكل العسل بينما يتغذى طائر دليل العسل على الشمع. وهذا الطائر لا يستطيع أن يهضم إلا شمع العسل؛ لأن البكتيريا فى معدة ذلك الطائر تستطيع تكسير ذلك الشمع وتحويله إلى مواد مغذية. ومما يجدر ذكره هنا أن قبائل بورانا فى كينيا تتبع طائر دليل العسل لتشترك فى الوليمة. ولأنهم قبائل رعاة للماشية؛ فإنهم يرعون حيواناتهم عبر الأراضى العشبية، حيث يتم تسميد العشب حيثما ساروا بقطعانهم. وبدوره، فإن عسل النحل يحمل لقاح العشب ورحيقه لصنع العسل[3].

إذا حذفنا حلقة واحدة من هذه الدائرة، فإننا نخاطر بانهيار كل شىء – بدءًا بالبكتيريا وانتهاءً بقبائل بورانا. وإذا أضفنا إلى هذه الدائرة جزءًا واحدًا – مثل الماشية الأوروبية التى تختلف أنماط رعيها – فإننا نخاطر بتحويل الأرض العشبية إلى صحراء. إن صحة الكل حساسة جدًّا وتتطلب رؤية للكل، وهو ما لا يتأتى إلا من خلال الفهم الواسع والعميق للواقع.

---

1 Peter A. Corning, "The Synergism Hypothesis," *Journal of Social and Evolutionary Systems* 21, no. 2 (1998): 314.

2 Corning, "The Synergism Hypothesis," 293.

3 Corning, "The Synergism Hypothesis," 54, 60; A.V. Bogdan, "Grass Pollination by Bees in Kenya," July 18, 2008, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1095-8312.1962.tb01326.x/abstract.

إننا بحاجة للاستماع لرؤية كل الأطراف للواقع. تذكر شعار التعاون الإبداعى الذى يقول: الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار من *أكبر عدد ممكن من الناس فى أسرع وقت ممكن*. إن من قاموا بتطهير المياه فى بوجيه ساوند من الأخشاب المتراكمة بها كان من الأفضل لهم أن يستمعوا إلى قبائل الإساكجيت، وإذا أردنا أراضى عشبية صحية فى شرق إفريقيا، علينا أن نعيش مع قبائل بورانا، ونعمل معهم، ونستشيرهم. إن تفهم الناس يعنى تفهم الأرض.

وعلاوة على ذلك، فنحن بحاجة إلى فهم الاعتمادية المتبادلة فى الحياة ككل. إذا كنا من أنصار البيئة المتطرفين، فإننا سنعزل أنفسنا عن غيرنا؛ فالفلاحون يحاولون زيادة محصول أراضيهم، والعائلات تحاول إعالة أبنائها. ربما دافعنا عن سلوكيات معينة بمعزل عن الإطار العام، ففقدت هذه السلوكيات فاعليتها، أو زادت الأمور سوءًا مثلما حدث مع من أشعلوا مصابيح تصدر دخانًا أثناء إطفاء أنوار بيوتهم؛ لذلك فإذا قمنا بحملة قائمة على المواجهة لإنقاذ أسماك سلمون تشينوك بمعزل عن إطارها العام، فإننا نفكر بعقلية "الإصلاح الجزئى" وليس بعقلية الإصلاح الشامل الكلى.

وفى مقابل ذلك، فإننا إذا لم نحترم دعاة حماة البيئة، فإننا نستبعد حلًا يقدمه من يتمتعون بأكبر قدر من المعرفة والطاقة اللتين يستطيعون الإسهام بهما. إننا نستطيع الالتزام بالتنمية الاقتصادية وحقوق الملكية، وفى الوقت نفسه نتفهم بعمق مشكلة الضفادع النادرة وأولئك الذين يهتمون بها. إن المفكر بعقلية البديل الثالث لا يبسط الأمور أبدًا إلى درجة "إما/ أو".

إن صحة بوجيه ساوند، وأية حياة بيئية ضعيفة أخرى تتطلب – على حد قول "جون لومبارد": "رؤية للإطار العام، وعدم الاكتفاء بالتفكير فى الحياة المائية أو أسماك السلمون، بل الموروث الطبيعى الكامل للمنطقة بكاملها التى تحيط ببوجيه ساوند. إن إصلاح أنهار بوجيه ساوند ليس حلمًا خياليًا"[1]. ويعمل "لومبارد" من جانبه عملًا جادًا للترويج لبديل ثالث يسمى "التنمية ذات التأثير السلبى الضعيف على البيئة"، وهو البديل الذى يقوم على إعادة تدوير الماء الملوث القريب من المصدر بدلًا من تصريفه إلى البحر. يستطيع الناس أن يبنوا منازلهم، وتستطيع أسماك السلمون أن تزدهر، ولكن هذا يحتاج لشخص واحد على الأقل يؤمن بفكرة البديل الثالث ولا يرفض احتمالية التعاون الإبداعى، ويساعد على وضع رؤية للمهمة التى ينبغى القيام بها فعلًا.

---

1 "John Lombard: Saving Puget Sound," *University of Washington Lectures,* January 23, 2007, http://www.seattlechannel.org/videos/watchVideos.asp?program=uwLectures.

## البديل الثالث

**الأسلوب الكلى فى الحفاظ على البيئة**




كيف يبدو النجاح هنا – إذن؟ لقد رأينا قدر الخلاف فى هذه المسألة، ومع ذلك فمن الواضح أن النجاح بالنسبة لـ "بوجيه ساوند" – والعالم كله – لابد أن يكون نجاحًا كليًّا، حيث يمثل مكسبًا للبشر والموارد الطبيعية.

تخيل جبلًا تغطيه أشجار الصنوبر، ويعج بالذئاب والغزلان. إننا إذا تدخلنا وقتلنا الذئاب لإنقاذ الغزلان منها؛ فإن أعداد الغزلان ستزداد لتخرج عن نطاق السيطرة، وستجور فى رعى الجبل، فتحوله إلى صحراء جرداء، بحيث تذروه الرياح وتجرفه المياه. وكما قال عالم البيئة العظيم "ألدو ليوبولد": "إننا لم نتعلم أن نفكر كما يفكر هذا الجبل؛ ولذلك تصحرت أراضينا، وتحمل أنهارنا مع تيارها مستقبلنا لتلقيه فى البحر"[1].

والمهمة التى ينبغى القيام بها هنا هى أن "نفكر كما يفكر الجبل"، وأن نروج للتعاون الإبداعى بين البشر والطبيعة. ويستخدم "ليوبولد" مصطلح "صيانة البيئة" ليصف هذا

1 Aldo Leopold, *A Sand County Almanac* (New York: Random House Digital, 1990), 140.

التعاون الإبداعى باعتباره "بديلًا ثالثًا حقيقيًا" للاستغلال من جانب، وحماية الطبيعة من "البشر المدمرين" من جانب آخر[1].

### مشهد للبدائل الثالثة

إذا كنا نتمتع بعقلية التعاون الإبداعى، فسوف نتجاوز بتفكيرنا أسلوب البديلين السطحى، وسنعرف أيضًا أن التوصل لحل إبداعى يتضمن – كما يقول "بيتر كورنينج": "عملًا قويًا منظمًا، بل ومملًا، عملًا يعارض الثقافة السائدة حاليًا القائمة على السرعة والتلويث، والتى أدمنت الابتكار التكنولوجى – سواء كانت جاهزة له أم غير جاهزة"[2]. لابد أن ندفع ضريبة التوصل لبديل ثالث.

إن المنتقدين مشغولون دائمًا بالقضاء على بعضهم بعضًا، حيث يشعر المتطرفون من أنصار حماية البيئة فى مدينة نيويورك بغضب شديد من "الرأسمالية الكبيرة" التى – من وجهة نظرهم – حولت مرفأ نيويورك إلى صحراء مائية بسبب التوسع العمرانى غير المتعقل، والذى يحركه الجشع، فيرد عليهم مختلف صور الشركات الاستثمارية: "ماذا تتوقعون منا أن نفعل؟ هل نزيل مانهاتن؟ هل نعيدها إلى الهنود الحمر؟". إن كلتا الجماعتين لا تحترم إحداهما الأخرى، وليس لدى أيهما التفهم أو ضبط الذات اللازمان للتوصل لتعاون إبداعى.

ومع ذلك، فإذا استطعنا المزاوجة بين الحماس للبيئة، وفنيات الاستثمار، فقد نتوصل إلى مجموعة رائعة من البدائل الثالثة. ومن الأمثلة الحية على التعاون الإبداعى "ناتالى جيريميينكو" – وهى ناشطة أسترالية فى حماية البيئة تريد أن تحول مدينة نيويورك إلى مدينة حضارية وجنة بيئية فى الوقت نفسه – بدون إزالتها. ولأنها دارسة لهندسة الطيران، والكيمياء الحيوية، وعلوم المخ، والفيزياء؛ فقد جمعت أفكارًا من كل هذه المجالات معًا فى صورة مشروعات صغيرة مصممة لإحداث فارق كبير.

وكان مرفأ نيويورك قد دمره التلوث القادم من المدينة الكبيرة عبر الأعوام، وبُذل الكثير من الجهد لعزل المرفأ عن نظام الصرف الصحى، ولكن عند سقوط الأمطار، كانت الشوارع تصرف فى مياه الأمطار بكميات هائلة من معدن الكادميوم، والسموم العصبية مثل الوقود المتناثر على الأرض، ووقود الديزل، والغبار الناتج عن مكابح ملايين السيارات فى نيويورك، وباستثناء إزالة الإسفلت من شوارع مدينة نيويورك، لم تكن هناك طريقة لإيقاف هذا إلا طريقة "ناتالى جيريميينكو".

---

1 Pepper, *Environmentalism,* 78.

2 Corning, "The Synergism Hypothesis," 314.

وكانت فكرة "ناتالى" هى أن تزرع حديقة صغيرة حول كل حنفية مطافئ فى المدينة، حيث تقوم النباتات بتنقية ماء الأمطار من الجسيمات السامة مع إضافة لمسات جمال خفيفة للمدينة. ولم تكن سيارات المطافئ الطارئة التى نادرًا ما تقف أمام هذه الحنفيات للتزود بالمياه اللازمة لإطفاء الحرائق فى منطقة الحدائق الصغيرة ستدهس إلا القليل من النباتات التى يمكن أن تستعيد حياتها. كيف يمكن أن يمثل هذا فارقًا؟ عندما ندرك أن مدينة نيويورك بها أكثر من ربع مليون حنفية مطافئ، فسندرك أن الحدائق الصغيرة حول كل حنفية قد تمثل الكثير من التنقية.

ومن المأساوى أن الحياة البحرية فى مصب النهر مسممة بثنائى الفينيل متعدد الكلور الناتج من الكثير من المصانع؛ لذلك أطلقت "ناتالى" عبر الشاطئ مجموعة من العوامات جيدة التصميم تومض عندما تعوم الأسماك حولها، وعندئذ يستطيع الناس أن يلقوا لهذه الأسماك طعامًا معينًا يُطهر أجسامها من السموم.

وقد صممت "ناتالى" أيضًا مدخنة شمسية تُخرج الهواء الساخن من المبانى، وتمرره عبر مرشح يمتص ذرات الكربون من جزيئات ثانى أكسيد الكربون. وكانت هذه المداخن الشمسية تستطيع تنقية ٨٠ – ٩٠٪ من غاز ثانى أكسيد الكربون الذى ينبعث من عشرات آلاف المبانى فى نيويورك. وبعد ذلك يمكن استخدام أسود الكربون المستخلص لصناعة أسنة الأقلام الرصاص.

ومع ذلك، فقد كان المشروع الأكثر أثرًا الذى قامت به "ناتالى" هو الزراعة فى المدن؛ فكانت ترى أننا إذا استطعنا زراعة الطعام فى المدينة، فإننا سنستطيع تعويض فقدان المواد المغذية، وتوفير تكلفة نقل المواد الغذائية من المزارع. وفى هذه الحالة ستكون أسطح المبانى هى المكان المثالى لزراعة حديقة لخضراوات الطهى، ومع ذلك فإن معظم أسقف المنازل لن تستطيع تحمل تربة تزن ملايين الأطنان؛ لذلك صممت "ناتالى" هيكلًا مكونًا من الصلب الخفيف، وسطحًا من البوليمرات يوضع على أسطح المبانى ويكون شبيهًا بمركبة فضاء ذات أرجل. وبداخل كل هيكل توجد حديقة تقوم على الزراعة المائية تنمو فى الضباب والضوء بينما تقوم أرجل الهيكل بتحميل وزنه على دعامات المبنى. ويساعد نظام الأنابيب المبدع فى هذه الهياكل على تدفئة وتبريد المبنى بالأسفل، ويتم رى النباتات من خلال ماء الصرف الرمادى. من الممكن أن تغطى هذه الهياكل الزراعية الأشبه باليرقات سماء مدينة نيويورك فى يوم من الأيام، وتمد المدينة بفاكهة وخضار طازجة، وفى الوقت نفسه توفر كميات هائلة من الطاقة.

وباعتبارها "نجمًا فى سماء فن البديل الثالث"، ومهندسة مبدعة؛ فقد كان من السهل على "ناتالى" أن تعبر الحدود التقليدية بين الفن والتكنولوجيا، وبين إبداع الطبيعة والإبداع البشرى. لقد كانت ترى "مشهدًا للطبيعة يقع البشر بداخله، ويتفاعلون معها، وتمثل صور

المدنية فيها جزءًا من الطبيعة وتتصرف كما لو كانت نظمًا طبيعية". إنها لا تعتبر أن عملها هو تقديم حلول لما نعانى منه من مشاكل بيئية، بل أن تطرح الأسئلة المستفزة مثل: "ما هذه الأنابيب فى الماء؟ ما هذه الهياكل اللامعة على كل سقف؟ لماذا تزيد نباتات إبرة الراعى حول كل حنفية مطافئ فى المدينة؟". إنها تريد أن تحفز الناس على أن يسألوا أنفسهم عما يستطيعون تحقيقه. لقد جعل تشجير بيئة المدن بالبدائل الثالثة "ناتالى جيريميينكو" مُمارسة مهنية نادرة للتعاون الإبداعى[1].

وفى الطرف المقابل لمدينة نيويورك من العالم، يتسبب تلوث الهواء فى مدينة دلهى بالهند فى وفاة عشرة آلاف شخص سنويًا. ورغم أن السلطات الهندية تخوض حربًا شجاعة لمحاربة هذه المشكلة، فقد أصبحت مدينة دلهى من أسوأ المدن هواء فى العالم. وعندما اكتشف "كمال ميتل" – صاحب مكتب فى دلهى – أن الهواء يؤدى إلى قتله، لم ينتظر فوز السلطات بالحرب التى تخوضها، وقام بإجراء بحوث بنفسه، فاكتشف أن نباتات معينة يمكنها أن توفر الهواء النقى الذى يحتاج إليه الناس بداخل المبانى. لذلك، ملأ "كمال" مكتبه بنباتات نخيل الفوفل، وهى نباتات تنتج الكثير من الأكسجين ونبات المال، وهو نبات زهرى ينقى الهواء من العناصر السامة. وحتى ينقى هواء المبنى ليلًا، فقد زرع به نبات "لسان الحماة" (وقد سُمى كذلك بسبب أوراقه الحادة!)، وهو نبات لا يحتاج لضوء الشمس ويحول ثانى أكسيد الكربون إلى أكسجين.

يقول "كمال" إنه إذا زرع ما يكفى من هذه النباتات فى زجاجة مغلقة، فإن "المرء يستطيع أن يظل فى هذه الزجاجة دون أن يحتاج لمصدر هواء متجدد". وعندما تتبع "كمال" النتائج، وجد أن هذه النباتات قد أدت إلى تقليل معدل تهيج العينين بمقدار النصف، وتهيج الجهاز التنفسى بمعدل الثلث، والصداع بمعدل الربع. "يتضح من خلال تجربتنا حدوث زيادة مذهلة فى إنتاجية الناس تصل إلى ٢٠٪، وتقليل فى استهلاك الطاقة بداخل المبانى بنسبة ١٥٪". ولأن حوالى نصف الطاقة المستخدمة حول العالم تستخدم فى عمليات تنقية الهواء، وتدفئة المبانى وتبريدها، فإن التوفير الذى تحدثه هذه النباتات قد يكون مذهلا[2].

1 Kevin Berger, "The Artist as Mad Scientist," *Salon.com*, June 22, 2006; Natalie Jeremijenko, "The Art of the Eco–Mindshift," TED.com, October 2009, http://www.ted.com/talks/lang/eng/natalie_jeremijenko_the_art_of_the_eco_mindshift.html; Rob Goodier, "The Future of Urban Agriculture in Rooftop Farms," *Popular Mechanics*, June 3, 2010, http://www.popularmechanics.com/technology/engineering/infrastructure/future–urban –rooftop–agriculture.

2 Gigi Marino, "The Mad Hatter of Nehru Place Greens," MIT Technology Review, September 8, 2006, http://www.technologyreview.com/read_article.aspx?id=17442; Kemal Meattle, "How to Grow Fresh Air," TED.com, February 2009, http://www.ted.com/talks/kamal_meattle_on_how_to_grow_your_own_fresh_air.html.

يوجد فى غرب الهند صانع أوانٍ اسمه "مانسوخ براجاباتى" اخترع ثلاجة قليلة التكلفة (مُبرد ميتى)، وهى وعاء من طين الأرض صُمم بطريقة إبداعية للاحتفاظ ببرودة الماء، وكذلك الفاكهة، والخضر، بل وحتى الحليب الموضوع فيه على مدار أيام فى كل مرة. ولا تتجاوز تكلفة هذا الوعاء ٦٠ دولارًا، ولا يحتاج لكهرباء، وهو ما يؤدى إلى إمكانية حصول الفقراء عليه، وقد اشتروا بالفعل آلاف الوحدات من هذا الوعاء. تستهلك عمليات التبريد عبر العالم ككل كميات هائلة من الطاقة المولدة من حرق الوقود الحفرى؛ ولذلك فإن الحلول مثل هذا الوعاء توفر ملايين الأطنان من الفحم وبراميل النفط[1].

### *صحة الأرض*

من التهديدات الملحوظة للحياة على كوكبنا ضياع الأرض، حيث يقول أحد العلماء: "إننا نخسر ببطء الكثير من تراب الأرض، حيث تفقد المزارع الأمريكية سنويًا تربة تكفى لملء شاحنات بعدد كل العائلات الأمريكية. وهذه كميات هائلة من تراب الأرض، ويقدر فقدان التربة بحوالى ٢٤ مليار طن سنويًا عبر العالم – أى بمعدل عدة أطنان لكل إنسان على كوكب الأرض. وفى كل ثانية يلقى نهر الميسيسبى ما يقرب من حمولة شاحنة من أفضل أنواع التربة فى البحر الكاريبى". لقد أدت التكنولوجيات الزراعية الحديثة، وضغوط زيادة أعداد البشر، والرعى الجائر إلى تحويل الكثير من الأراضى الزراعية فى العالم إلى صحارى. إن ٤٠٪ من أراضينا قاحلة، وتزداد الصحراء حجمًا واتساعًا، ويقل التنوع البيولوجى بصورة كبيرة. إن إنتاج بوصة واحدة من التربة الخصبة يحتاج لحوالى خمسمائة عام، وإعادة إحياء هذه الأرض القاحلة بمثابة تحدٍ شاق. "إن التكنولوجيا لا تستطيع حل مشكلة إنضاب أحد الموارد الذى تتجاوز سرعته توليد هذا المورد؛ لذلك سينضب هذا المورد فى يوم من الأيام"[2]. هل معنى هذا – إذن – أنت نتخلى عن الثورة الزراعية التى تطعم العالم، أو نسلم الأجيال القادمة كوكبًا قاحلًا يتضور جوعًا؟.

حصل مفكر بعقلية البديل الثالث، وهو عالم البيولوجى الزيمبابوى "آلان سافورى" على جائزة مؤسسة باكمينستر فولر للتحدى عندما رفض هذه المعضلة غير الحقيقية. وتمنح هذه الجائزة السنوية لتكريم رواد التفكير بعقلية التعاون الإبداعى ممن يتوصلون

---

1 Raja Murthy, "India's Rural Inventors Drive Change," *Asia Times*, January 29, 2010, http://www.atimes.com/atimes/South_Asia/LA29Df03.html; David Owen, "The Efficiency Dilemma," *New Yorker*, December 20, 2010, http://www.newyorker.com/reporting/2010/12/20/101220fa_fact_owen#ixzz1IxhCPA7H.

2 David Montgomery, *Dirt: The Erosion of Civilizations* (Berkeley: University of Cal - fornia Press, 2008), 4, 6.

إلى حلول "رائعة وكبرى لما يبدو أنه مشاكل تستعصى على الحل"[١]. وكان الحل الرائع الذى قدمه "سافورى" لإعادة إحياء الأراضى المجدبة حلًا بسيطًا جدًا، وهو: رعى مكثف جدًا لقطعان من الدواجن للأراضى العشبية تحفر الأرض بمخالبها، وتسمدها أثناء رعيها عليها مما يؤدى إلى إنتاج أرض خصبة جديدة، واستزراعها فى غضون سنوات قلائل بدلًا من الانتظار لعدة قرون. وبينما كانت الحكومات تحاول الحفاظ على الأراضى الخصبة بتجريم الرعى فيها، قام "سافورى" بعكس ذلك تمامًا مما أدى إلى إحياء آلاف الهكتارات من الأراضى الخصبة الجديدة.

ويطلق "سافورى" على هذا الحل المناقض للتفكير النمطى: "إدارة كلية" للأرض. عندما نرى الماشية ترعى كل العشب على أرض معينة، فإننا نرغب بالفطرة فى أن نمنح هذه الأرض راحة؛ فنبعد الماشية عنها، ولكن هذا المنطق هو أسلوب عمل قائم على عقلية الإصلاح المؤقت وليس على عقلية الصحة الدائمة؛ فالمهمة التى ينبغى القيام بها فعلًا – كما يرى "سافورى" مهمة مناقضة للتفكير النمطى، وهى إدارة النظام الطبيعى بالكامل، بحيث لا نفسده من خلال اتباع أسلوب الإصلاح السريع له أثناء محاولتنا إنقاذه.

*"لنأخذ الغزوات النباتية الضارة كمثال.. إننا إذا تعاملنا مع هذا الموضوع على أنه مشكلة منفصلة فسوف نفشل؛ فقد أنفق قادة ولاية مونتانا أكثر من ٥٠ مليون دولار فى محاولة قتل حشيشة نابوييد، ومع ذلك فمن الممكن أن يعلنوا أن هذه الحشيشة النبات القومى للولاية؛ لأن أعدادها الآن قد زادت على أى وقت مضى. ولم يكن هذا النبات مشكلة أبدًا، بل كان مجرد عرض لفقدان التنوع البيولوجى، حيث أنفق قادة ولاية تكساس أكثر من مائتى مليون دولار فى تحجيم، وتسميم، واقتلاع شجيرات الميسكوايت، ومع ذلك زادت أعدادها الآن على أى وقت سابق. لم تكن هذه مشكلة أبدًا، بل كانت عرضًا لمشكلة فقدان التنوع البيولوجى"*[٢].

إن التنوع البيولوجى هو الدليل على ثراء التربة؛ فعندما يحمل أحدنا معولًا ويحفر فى تربة خصبة، فسوف يرى ويشم الرائحة القوية للبكتيريا، والتعفن، وديدان الأرض، وصورًا متنوعة من النباتات – أى توازن بين الميلاد والحياة والتحلل. إن الأرض القاحلة واقع مجدب وقحل إذا أدركنا أن مستقبل البشر يعتمد على صحة الأرض. وبدون تهوية الأرض وتسميدها وتخصيبها؛ فإنها تموت ويموت معها تنوعها البيولوجى. لذلك، فبعد أن قضى "سافورى" ثلاثين عامًا يتابع الحياة فى الأرض العشبية فى إفريقيا، بدأ يعمل وفقًا لهذه المبادئ وليس معارضًا لها.

---

1 Cliff Kuang, "Method That Turns Wastelands Green Wins 2010 Buckminster Fuller Challenge," *Fast Company,* June 2, 2010.

2 C.J. Hadley, "The Wild Life of Allan Savory," *Range*, Fall 1999, http://www.rangemagazine.com/archives/stories/fall99/allan_savory.htm.

ورغم أن "سافورى" له منتقدوه، فإن فطرته تقوم على التعاون الإبداعى، ويفكر بعقلية تناقض العقلية التقليدية، وليس لديه استعداد لقبول الحلول التقليدية بمنطق البديلين؛ لأنه يبحث عن بديل ثالث بسيط ومثير. إنه يرى الروابط الكبيرة بين الثقافات الإنسانية، وبين الحيوانات، والحياة البرية، والأرض الزراعية، والماء، وصحة كوكب الأرض بكامله.

*"إن الإدارة الكلية للماشية وغيرها من حيوانات الرعى بمقدورها أن تؤدى إلى إعادة سريعة جدًا لتوليد الأرض الخصبة التى فقدنا الكثير منها بعدما أفسدها الإنسان بأنماطه الزراعية. وهذه الأرض الخصبة الجديدة ستحتوى بالضرورة على كميات كبيرة من الكربون من الهواء الجوى، والتى تكفى - إذا صاحبها تقليل فى انبعاثات غازات الاحتباس الحرارى الناتجة عن حرق الوقود الحفرى - لإعادة الهواء إلى حالة التوازن التى كان عليها قبل حقبة الثورة الصناعية"*[1].

أنا لا أعرف إن كان البديل الثالث الذى توصل إليه "سافورى" سينجح أم لا، ولكننى أحترم فى الناس من أمثاله تحررهم من منطق البديلين، وسخف الجدل العظيم، فهم من جانب يتحررون من أسر دعاة حماية البيئة "الذين يريدون تحجيم الطموح الإنسانى وتطلعات البشر وما لديهم من طاقة وليس إطلاق هذه الأشياء وتوجيهها". على حد قول ملاحظ عميق التفكير[2]. ومن جانب آخر، فإنهم متحررون من عمى من لا يرون فى مصالح شركاتهم تهديدًا لكوكبنا المشترك (خاصة عندما يعتمد المال الذى يحصلون عليه على عدم رؤية هذا التهديد!). وبالإضافة لذلك، فإن هؤلاء المفكرين لا ينحصرون أيضًا فى القسم الوسطى الكبير الذى لا يرى أملًا كبيرًا يُرجى من الجدل العظيم.

إن قدرتنا على التوصل لبدائل ثالثة لتدمير كوكب الأرض من جانب والتخلى عن طريقة حياتنا من جانب آخر تحددها أساليب تفكيرنا. والبدائل المناقضة لأساليبنا التى تفرط فى استهلاك الطاقة بدائل كثيرة جدًا. وكما رأينا، فحتى ما يبدو وكأنه بديل ثالث لا يؤبه له قد تكون له آثار هائلة على بيئتنا. إن إطلاق طاقة التعاون الإبداعى يمكننا من تجديد جمال العالم الذى نشترك فيه جميعًا.

1 Jonathan Teller–Elsberg, "Following up with Allan Savory on Using Cattle to Reverse Desertification and Global Warming," Chelsea Green, February 25, 2010, http://chelsea green.com/blogs/jtellerelsberg/2010/02/25/following–up–with–allan–savory–on–using –cattle–to–revsere–desertification–and–global–warming/.

2 Shellenberger and Nordhaus, *Break Through,* 17.

## عالم بلا فقر

ربما كان الفقر أصعب المشاكل التى يواجهها مجتمعنا؛ فهو أساس الكثير من الجرائم والعنف وإساءة المعاملة ومعظم المشاكل الاجتماعية الأخرى. إننا ننظر إلى الفقراء فى كرب، وغالبًا ما نبدى انعدام الحيلة أمامه. ولاشك أن الفقر أمر نسبى بالنسبة للثقافة، حيث إن من يُعتبرون فقراء فى دولة معينة قد يعتبرون ميسورين بصورة كبيرة فى دول أخرى. ورغم ذلك، فإن الفقراء فى كل مكان يعانون، ويعانى معهم ذوو النوايا الحسنة. وقد أبدى المستطلعة آراؤهم من كل أنحاء العالم فى استطلاع رأى التحدى الخطير الذى أجريناه قلقهم حيال آثار الفقر وسط درجة هائلة من عدم المساواة الاقتصادية، وإليك عينة مما قالوه:

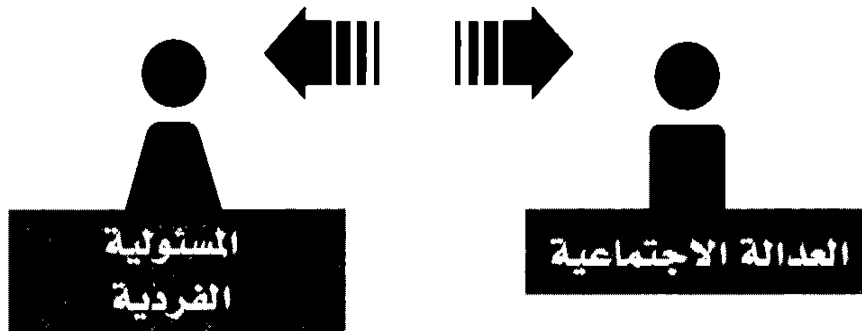
- "غالبًا ما يكون الفقر هو المحفز الذى يؤدى إلى الغضب والطمع والغيرة التى تؤدى إلى الحروب والإرهاب والبطالة؛ لذلك ينبغى أن تكون الأولوية الأولى هى حل مشكلة الفقر".
- "لا يزال هناك الكثير جدًا من الناس الذين يفتقرون للأساسيات التى يعتبرها الكثيرون غيرهم مسلمات".
- "لا ينبغى أن يعيش إنسان حياته فى فقر؛ فالفقر أساس مشاكل عامة أخرى مثل سوء التعليم، وتلوث البيئة".
- "الفقر مستشر عبر العالم، وهو السبب الرئيسى للمشاكل الخطيرة مثل الإرهاب؛ فالفقراء غير المتعلمين أكثر عرضة لـ "غسيل العقول"".
- "بعد كل ما أنفق من أموال على كل شىء فى الآونة الأخيرة، اتضح أن الحرب على الفقر والمخدرات والبطالة ليست حربًا على الإطلاق. لقد كذبنا ولا نزال نكذب، ونواصل الإنفاق – وبعضنا ينفق حياته – حتى نحقق رفاهية الأقلية".
- "لقد وصل معدل البطالة فى بلدنا إلى مستويات قياسية لم يعد يمكن السيطرة عليها، وليس ثمة كثير من الاحترام – إن كان هناك أى احترام أصلًا – للعاطلين عن العمل".
- "بلدنا من أكثر دول آسيا فقرًا، وهذه هى المشكلة الرئيسية لنا، حيث يعيش معظم شعبنا فى فقر. لدينا ضعف فى الوظائف، وسوء فى التعليم، وتكاد مرافق البنية الأساسية تنعدم، ونعانى من ديون هائلة، ونعانى من مستويات هائلة من الفساد وضعف الحوكمة".
- "فى رأيى أن مصطلح "عالم أفضل" يعنى عالمًا خاليًا من الفقر".

والعالم الخالى من الفقر شىء يسهل تحقيقه – كما يقول أنصار اليسار وأنصار اليمين – فقط إذا اتبعت الدول والحكومات توصيات كل طرف منها. ومشكلة الفقر من المشاكل القليلة التى يبالغ كلا الطرفين فى عرض توجهاتهم بشأنها، ومع ذلك فإنها من بين المشاكل التى يكثر خلافهم بشأن كيفية التعامل معها.

يزعم بعض الباحثين أنه يموت كل شتاء ما بين ٢٥ – ٣٠ ألف شخص بسبب البرد فى المملكة المتحدة، وأن معظم هؤلاء من كبار السن والمهمشين رغم أن المملكة المتحدة من أكثر دول العالم تقدمًا. ويتساءل اليساريون – الذين تغضبهم هذه الأرقام ولهم الحق فى الغضب – عن سبب تجاوز عدد من يموتون من البرد فى بريطانيا نظراءهم فى سيبريا، ويلقون باللوم على "النخبة الاقتصادية فى المملكة المتحدة الذين لم يطرف لهم جفن بسبب هذه البلية التى تصيب آخرين من بنى وطنهم". إن ارتفاع أسعار الوقود يمثل عقابًا للفقراء بينما تزداد شركات الطاقة ثراء – كما يقول اليساريون. وهذا الوضع ظالم بصورة صارخة، ويرى هؤلاء أن الحل هو السيطرة على الأسعار، و"نقل المال من المستهلكين الأثرياء إلى المستهلكين الفقراء"[1].

وعلى الجانب الآخر، يطلب اليمينيون من الفقراء التوقف عن الاعتماد على الدولة لتوفير احتياجاتهم، حيث يشير حزب المحافظين فى بريطانيا إلى "الدائرة المفرغة" للرفاهية الاعتمادية التى تنتقل من جيل لجيل مع وصول عدد من هم فى سن العمل ولا يعملون إلى حوالى خمسة ملايين. ويقول المحافظون إن نظام الرفاه الاجتماعى "الذى وُضع أساسًا لدعم الناس الأكثر فقرًا فى المجتمع قد حصرهم حاليًا فى نفس الحالة التى كان من

## البديلان




1 George Monbiot, "Cold-Hearted," December 27, 2010, http://www.monbiot.com/2010/12/27/cold-hearted/.

المفترض أن يقوم بالتخفيف منها"، وأن المزيد من إعانات التدفئة، أو الطعام، أو الرعاية الصحية لن تؤدى إلا إلى زيادة اعتمادية هؤلاء الفقراء.[1]

ليس هناك من يعارض دعوات المزيد من تحمل المسئولية الفردية، ومع ذلك فإن الجميع منزعجون من معاناة الفقراء والمهمشين، بينما يتمتع الآخرون فى المجتمع بالراحة والرفاهية. وهذه هى المعضلة بالنسبة لمن يفكرون بمنطق البديلين؛ لذلك يشعرون بأنهم مضطرون للانضمام لأحد المعسكرين، وأثناء ذلك فإن الغالبية فى الوسط العظيم ليست لديهم حلول للمشكلة، ولا يتوقعون وجود أى حل، ويقول لسان حالهم: "سيظل هناك فقراء دائمًا".

وأنا هنا لا أريد أن أقلل من قيمة معسكر اليسار أو معسكر اليمين، فكلا المعسكرين يحترم مبادئ المسئولية الفردية والمسئولية الاجتماعية، وكلا المعسكرين قدم إسهامات مهمة لرفاهيتنا الاقتصادية، وغالبًا ما كان يتم هذا من خلال معارضة كل منهما للآخر. ومع ذلك فإن حرب المصالح التبسيطية بين الأيديولوجيتين لم تؤد واقعيًا إلى كسر دائرة الفقر؛ فالإعانات الاجتماعية تجعل بعض الناس اعتماديين بينما لا يؤدى أسلوب "تخلً عن الإعانة وأوجد لنفسك عملا" أيضًا لمساعدة الكثيرين. أما من يفكرون بعقلية التعاون الإبداعى، فإنهم قد تعبوا من التقلب بين مفكرى البديلين، ويأملون فى أن ينضم هؤلاء المفكرون إليهم لينتقلوا جميعًا إلى شىء أرقى وأفضل مما يؤدى إليه التفكير القطبى الضيق الحالى. إن الهدف العظيم والراقى لمن يفكرون بعقلية التعاون الإبداعى هو خلو العالم من الفقر.

### *الثروة الأساسية فى مقابل الثروة الثانوية*

وهذا الطريق الأرقى والأفضل يبدأ بالفرد. هل أنظر للفقراء على أننى أفضل منهم أخلاقيًّا؟ هل أعتقد أن الفقراء لو كانوا مثلى من حيث اجتهادهم وعملهم، فما كانوا ليصبحوا فقراء؟ وفى المقابل، هل أعتبر نفسى ضحية إن لم أكن ميسور الحال؟ هل أشعر بأن من حقى أن التمتع ببعض ما يتمتع به الأكثر حظًا؟ هل توجه اليسار لدىً أقوى من توجه اليمين، أو العكس؟ هل سلبنى أحد الأحزاب السياسية من هويتى الفردية؟

إن الضحية والمعتدى كليهما ليس فى وضع يمكنه من الإسهام بتقديم حل.

طالما ظلت هناك أشياء مثل الإعاقات البدنية أو العقلية أو الانفعالية – سواء نتجت عن سلوك المصاب بها، أو ورثها، أو نتيجة لسوء الحظ – فسيظل بعض الناس فى المجتمع يعتمدون على باقى أفراد المجتمع. أعرف شابًا اسمه "فرانك" مصاب بشلل عضلى، ولا

---

1 "Tories Vow to Tackle National Scandal of Welfare Dependency," *Telegraph* (London), August 27, 2009, http://www.telegraph.co.uk/news/politics/conservative/6098889/Tories-vow-to-tackle-national-scandal-of-welfare-dependency.html; "Reforms Will Tackle Poverty and Get Britain Working Again," U.K. Department for Work and Pensions, May 27, 2010, http://www.dwp.gov.uk/newsroom/press-releases/2010/may-2010;shdwp070-10-270510.shtml.

يستطيع أن يفعل شيئًا إلا الكتابة ببطء على لوحة مفاتيح الحاسوب، ولا يكسب بذلك إلا بضعة دولارات أسبوعيًّا فى مقابل عدد الصفحات التى كتبها رغم أنه يحتاج للطعام والرعاية مثل طفل وليد. وهذا الشاب ليست لديه عائلة أو أية أصول يمتلكها إلا الملابس التى يرتديها، بل إن المقعد المتحرك الذى يسير عليه ملك الولاية. ومع ذلك، فإننى لا أعتبر أنه فقير، فهو ثرى بأصدقائه، وذكائه، ورقة شخصيته. إننى عندما أتحدث عن عالم خال من الفقر، فإننى أقصد عالمًا مليئًا بالثروة من النوع الذى يتمتع به "فرانك"- أى نوع مختلف من الثروة.

ليس المال إلا نوع واحد من الثروة، وهو دلالة على النجاح الثانوى لأن النجاح الأساسى - وكما أوضحنا سابقًا - ينبع من استقامة الشخصية ومدى الإسهام الذى يقدمه الشخص. إن من يتمتع بالنزاهة والصدق والعمل الجاد والرحمة بالآخرين ويعيش حياته وفقًا لهذه المبادئ، فإنه ليس فقيرًا أبدًا من منظور الثراء الأساسى. وإذا كثر الأشخاص الذين يتمتعون بهذه المبادئ فى العالم، فلن يكون فى العالم فقير، ولا حتى ضعيف أو معاق. وهذا النوع من الثراء الروحى هو الثراء الأساسى. وغالبًا (ولا ضمان لهذا) أن يلى الثراء الثانوى هذا النوع من الثراء كنتيجة طبيعية له. إن الأصول التى تؤدى إلى الرفاهية المادية لن تتغير أبدًا؛ فهى استقامة الشخصية، والتعليم الجيد، والمهارات، والعلاقات التى تتطور عبر الوقت وبالصبر. وثمة قوانين طبيعية تمارس عملها هنا، ويتمتع من يعيشون حياتهم وفقًا لهذه القوانين بالتواضع والثقة بالنفس فى الوقت ذاته. حقًا إن بعض الناس يثرون بدون هذه الأصول، وذلك بالميراث، أو الحظ، أو التآمر. وإنه من السهل أن نشعر بغضب من وضع كهذا، ولكننا إذا اعتبرنا أنفسنا ضحايا فسنظل ننتظر أن يصبح المجتمع "عادلا" بدلًا من أن نطور هذه الأصول الأساسية لدينا بما يؤدى إلى رفاهيتنا. وفى المقابل، فإننا إذا نظرنا للفقراء على أنهم طفيليات على المجتمع وكسالى، فستعتبر أن تقديم المعونة لهم شىء خطير عليهم وعلى المجتمع من الناحية الأخلاقية. وبالإضافة لذلك، فسنعتبر أنه من غير العدل أن يحصل هؤلاء الفقراء على شىء بدون أن يبذلوا جهدًا للحصول عليه.

ومع ذلك، فإن المفكرين بعقلية البديل الثالث لا ينشغلون كثيرًا بتفسير معنى العدل، بل يريدون تجاوز هذا التفسير وصولًا لبديل ثالث، ويتفقون على أن النجاح الأساسى يسبق الثراء المادى، وأن أول ما ينبغى فعله هو التأكيد على خصائص النجاح الأساسى بداخل أنفسهم وفى المجتمع الذى يعيشون فيه. وفى الوقت نفسه، فإنهم لا يوافقون على أن الفقراء منحرفون عن قانون الطبيعة يتوقون لأن يعيشوا مجانًا على حساب باقى أفراد المجتمع. إن الفقراء هم أكثر الناس احتياجًا لاحترامنا وتفهمنا، حيث ينبغى أن نراهم بروح الأوبونتو على أنهم أفراد لا يمكن الاستغناء عنهم وذوو مواهب متفردة، وأننا نحن أنفسنا نكون أقل إنسانية بدونهم. علينا أن نوسع من رؤيتهم بحيث يستطيعون أن يروا قيمتهم وقدراتهم

كبشر؛ لأنهم عندما يرون هذه الرؤية، سيبدأون فى اكتساب الثروة الروحية التى تؤدى إلى الثروة المادية.

كان الشاب "ويلدون لونج" – مثل الكثيرين من المهمشين فى مجتمعاتنا – مشردًا ومفلسًا، حيث تسرب من المدرسة الثانوية فى الخامسة عشرة من عمره ولم تكن لديه مهارات تمكنه من العمل؛ فوجد بعض السلوى فى الشراب والمخدرات كلما توافر له بعض المال. كان "ويلدون" يفتقر لأى شعور بقيمته الذاتية، وفى سن الثانية والثلاثين كان قد دخل السجن وخرج منه ثلاث مرات بسبب السرقة، ولم يكن لديه مال، ولا أمل ولا مستقبل. "لقد كان خاسرًا، حيث لم يعمل أبدًا بوظيفة ثابتة، وتخلى عن ابنه ذى الثلاثة أعوام، ولم يمتلك منزلًا أبدًا، وقضى معظم حياته كراشد فى حالة من اليأس"[1]. لقد كان "ويلدون لونج" أشد الفقراء فقرًا.

وعندما كان قابعًا فى السجن، بدأ يقرأ فى مكتبة السجن ليضيع الوقت، فاكتشف كتابات "رالف والدو إيمرسون"، حيث استقرت بداخله إحدى الأفكار العبقرية للفيلسوف العظيم، وهى "نحن نصبح ما نفكر فيه بصورة متواصلة". وكما يقول "ويلدون"، فقد ركز على هذه الكلمات، ورددها فى عقله كثيرًا أثناء نظره إلى صورته فى مرآة زنزانته.

> *"لقد أمعن التفكير فى هذه الكلمات أثناء حملقته فى واقعه البائس. حملق وتساءل: هل هناك المزيد مما تقدمه الحياة؟ ماذا ينبغى أن أفعل حتى أكتشف هذا؟ هل كان قادرًا فعلًا على تغيير مسار حياته الذى كان يبدو قدرًا من خلال تغيير ما يفكر فيه" بصورة متواصلة"؟*
>
> *ورغم الصعاب التى بدت لا يمكن تجاوزها، فقد قرر أن يحاول.*
>
> *ثم شرع فى رحلة إحداث تغير تحويلى شامل فى حياته. لقد كان يائسًا، واليائسون يفعلون أشياء يائسة؛ لذلك عزم على تغيير مسار حياته".*

بدأ يفكر فى "ويلدون لونج" (جديد).. أى أب محب، وزوج محب، وشخص مثقف، ورجل أعمال شريف يقدم إسهاماته للمجتمع. نسج لنفسه قصصًا خيالية تعرضه وهو يمارس هذه الأدوار، وملأ عقله بتلك الرؤى للنجاح الأساسى بصورة دائمة متواصلة. وقد أدى هذا التغير فى تفكيره إلى تغير فى سلوكياته، حيث قرأ كل شىء يرفع من روحه المعنوية ويدعمه مثل كتابات "إيمرسون"، والكتب السماوية، ومؤلفات مساعدة الذات. بدأ يكتب خطابات إلى ابنه الصغير كل أسبوع، وشارك فى كل الندوات التى قدمتها إدارة السجن، وفى النهاية

---

1 Weldon Long, "Emerson Was Right—If You THINK He Was!," *Sources of Insight*, March 30, 2011, http://sourcesofinsight.com/2011/03/30/emerson-was-right-if-you-think-he-was/.

حصل على درجة البكالوريوس، وماجستير إدارة الأعمال بمرتبة الشرف ("من السجن، وليس من جامعة ييل" – كما كان يقول متندرًا). ويقول عن تلك المرحلة:

*"لقد بدأت أعتقد أنني مسئول مسئولية كاملة عن عملية تغيير نفسي، وأنني لم أكن أستطيع السيطرة على الناس أو الأشياء من حولي؛ لذلك كان تحمل مسئوليتي الشخصية يعني أن أكف عن الشكوى وانتحال الأعذار. لم تكن هناك ضمانات لنجاحي في تحقيق ما تصورته، ومع ذلك، كان لابد لي أن أتحمل مسئوليتي، وأن أفعل كل ما أستطيعه لأصبح إنسانًا محترمًا.*

*وعندما أطلق سراحي من ثالث اعتقال لي عام ٢٠٠٣، كانت الأشياء قد تغيرت، وكنت قد تغيرت، وبدلًا من الأشياء التي كنت أفعلها دائمًا – الشراب، والمخدرات، والجرائم – أفقت من كل ذلك، وأصبحت نظيفًا، وألزمت نفسي بأن أحقق النجاح وأبني حياتي على العمل الجاد ونزاهة الشخصية، والمسئولية الشخصية".*[1]

وعندما خرج "ويلدون" إلى عالم الأحرار، واجهته أصعب محنة في حياته؛ فهل ينتكس إلى حياته القديمة أم يهزم مخاوفه ويبني حياة جديدة؟ وكان من حسن الحظ أنه في ذلك الوقت قد تبنى عادة تصور نفسه يمارس أدوارًا جديدة ومفيدة. وكانت فرصه في إيجاد وظيفة ضعيفة؛ لأنه ليس هناك كثيرون من أصحاب العمل لديهم الاستعداد لتوظيف ربيب سجون لديهم، ولكنه استطاع في النهاية أن يجد وظيفة بائع لأجهزة تدفئة المباني وتهويتها، وحقق للشركة التي يعمل بها أعلى رقم مبيعات في أول شهر من عمله بها. وكانت هذه هي المرة الأولى في حياته التي يكسب فيها مالًا من عمل شريف. وبعد ذلك سرعان ما أسس شركة خاصة به لبيع هذه الأجهزة بفضل عمله الجاد الدءوب، وهو الآن يملك منزلين جميلين في كلورادو، وموي يعيش فيهما مع زوجته وابنه.

أنا أعرف "ويلدون لونج" معرفة شخصية ومعجب به. ولم يكن لأي من هذا أن يحدث لو لم يكتشف "ويلدون" ذاته الحقيقية كإنسان قوي لديه قدرات لا يحد من الاستفادة منها إلا القرارات التي اتخذها هو نفسه. إن النية الروحية تحرك الإدراك الذي يحرك السلوك الذي يؤدي إلى نتائج. ونحن إذا استطعنا فعلًا أن نجعل الناس يفكرون من منظور مدى ما يقدمونه من إسهام، فإن هذا يجعل إطار تفكيرهم روحيًا بصورة فورية. عندما نرفع معنويات الفقراء ونساعدهم على أن يروا قيمة كبيرة لأنفسهم، فإنهم سيقومون بالرحلة التي تخرجهم من نطاق الفقر، وهذه هي المهمة التي ينبغي القيام بها.

إن أي إنسان يستطيع أن يفعل ما فعله "ويلدون لونج"، وذلك رغم أن التحول من "خاسر" إلى شخص موهوب ناجح يقدم الإسهام لمجتمعه كان خطوة مخيفة بالنسبة

1 Weldon Long, *The Upside of Fear: How One Man Broke the Cycle of Prison, Poverty, and Addiction* (Austin, TX: Greenleaf Books, 2009), 124.

له. وإذا سألته، فسيقول لك إن أعظم عقبة واجهته فى القيام بهذه الخطوة هى الخوف، حيث يقول: "لقد أدركت أن الخوف هو السبب الرئيسى لكل ما أعانى منه من فشل، وقد أصبحت أفكار الخوف لدىَّ نبوءة تحقق نفسها بنفسها"[1]. يواجه الفقراء معضلة تثبط هممهم وتصيبهم بالكآبة، حيث يبدأ الكثيرون حياتهم بحالة صحية معتلة، وفى منزل يسوده الاختلال الوظيفى، ويعانون من تخلف فى التعليم، وليس هناك عمل جيد بدون تعليم. ومع مرور السنوات يرى الفقراء أمامهم هوة تتسع باطراد؛ وبالتالى يتطلب عبور هذه الهوة قوة وشجاعة هائلتين، وهذا هو سبب خوف الكثيرين من محاولة اجتياز هذه الهوة؛ لأن الخيار أمام هؤلاء يصبح إما أن يقفزوا لاجتياز هذه الهوة مع احتمال تكرار فشلهم، أو أن يغرقوا فى فقر مدقع.

### *ولماذا لا يعملون؟*

وهذه المعضلة أيضًا معضلة غير حقيقية مثل معظم المعضلات. توضح قصة "ويلدون لونج" وجود بديل ثالث، ومع ذلك فهناك قوى ثقافية هائلة تضغط على الفقراء حتى لا يجتازوا دائرة فقرهم. إن مجتمعنا محصور بين أولئك الذين يسألون فى إحباط: "ولماذا لا يعمل الفقراء؟"، وأولئك الذين يبقون على الفقر بسبب الرحمة التى يساء توجيهها من خلال تقديمهم إعانات الفقراء التى تحطم معنوياتهم. لقد أصبح "الحصول على عمل" فى عصرنا الحالى تحديًا كبيرًا أمام من يعانون من ضعف فى الصحة، أو التعليم، أو العلاقات. أما فيما يتعلق بإظهار الرحمة للفقراء بإعالتهم بدون أن يعملوا، فإن الداعية الأخلاقى العظيم "سى. إس. لويس" يقول فى حكمة: "إن الحب شىء أكثر قوة وروعة من مجرد الرحمة"[2]. إن مجتمعنا أمامه مهمة تتطلب جهدًا أكبر للفقراء من مجرد إعطائهم تذاكر للطعام المجانى، وتوجيه النصح لهم.

بعد أن ظل "ديف فيليبس" يعمل بشركة تأمين كبرى على مدار اثنين وثلاثين عامًا لم يكن ينوى التقاعد للعب الجولف، حيث كان قد تطوع هو وزوجته "ليان" على مدار سنوات بالكثير من الوقت الفراغ لديهما فى العديد من المؤسسات غير الهادفة للربح، وكان يريد أن يقدم المزيد من الإسهامات لمدينته سينسيناتى بولاية أوهايو. وقد شعر "ديف" بالذهول عندما علم أن معدل الفقر فى مدينته قد ارتفع من ١٢٪ من المواطنين إلى ٢٤٪ على مدار العشر سنوات الأخيرة؛ لذلك قرر أن يكرس ما تبقى من حياته هو وزوجته لمساعدة الفقراء على الخروج من فقرهم.

---

1 Long, *Upside of Fear,* 115.

2 C.S. Lewis, *The Problem of Pain* (New York: Harper–Collins, 2001), 32.

لم تكن لديه أية فكرة عن كيفية بدء ذلك المسعى، ولكنه كان يتمتع بخلفية إدارية جيدة، وكذلك كان لديه هو وزوجته قدرة عظيمة على التفهم؛ لذلك بدآ يتعرفان على أكثر ما يستطيعان معرفته عن أسباب مشكلة الفقر وكيفية المساعدة على حلها. وبعد دراسة مكثفة للكثير من برامج التوظيف والعمل عبر الولايات المتحدة، استطاعا تجميع أفكارهما، وأسسا جمعية أعمال سينسيناتى، وهى "جمعية للأعضاء" غير هادفة للربح تصنف حاليًا على أنها "أفضل مؤسسات التوصل لحلول يفوز كل أطرافها المتمثلين فى الفقراء من جانب والشركات التى تحتاج إلى موظفين لديهم الحد الأدنى من مؤهلات العمل من جانب آخر". وقد أخذ نموذج هذه المؤسسة ينتشر عبر مدن الولايات المتحدة.

إن جمعية "أعمال سينسيناتى" بديل ثالث حقيقى للفقراء الذين عادة ما يلجأون – بسبب افتقارهم لشبكات الدعم القوية – إلى مؤسسات التوظيف الحكومية، والتى يبذل معظمها أفضل جهوده لربط الناس بفرص الحصول على عمل، ويعلمهم كيفية إعداد وثيقة سيرهم المهنية، والاستعداد لمقابلات التقدم لعمل. وتعتبر هذه المؤسسات أن مهمتها قد انتهت بمجرد أن يحصل عملاؤها على وظائف، ولكن هذا الأسلوب بعيد جدًا عن المهمة التى ينبغى القيام بها؛ لأن المتعطلين عن العمل لفترات طويلة نادرًا ما يستطيعون الحفاظ على وظيفة التحقوا بها، حيث لا تتجاوز نسبة حفاظهم على الوظيفة بعد شهور التدريب الثلاثة ١٥ – ٢٠ ٪. وترى "ليان فيليبس" أن المهمة التى ينبغى القيام بها هنا هى اتباع "أسلوب كلى للباحثين عن عمل"، حيث تنظر إلى الشخص الفقير على أنه إنسان متكامل يحتاج للدعم الانفعالى، والذهنى، والروحى، وليس للدعم المالى فقط.

وفى جمعية "أعمال سينسيناتى" لا ينظر للمتعطلين عن العمل لفترات طويلة على أنهم "عملاء للجمعية"، بل على أنهم "أعضاء" فى ناد للدعم المتبادل هدفهم تطوير أدائهم المهنى من خلال علاقة تمتد على مدار الحياة. ومعظم أعضاء هذه الجمعية من النساء من ذوات الأصول الإفريقية، والأمهات المعيلات اللاتى يكافحن للحفاظ على وظائفهن مع رعاية أبنائهن. تقولى "شيرلى سميث" – إحدى المتخصصات فى جمعية "أعمال سينسيناتى": "إن هؤلاء الأمهات يعانين من تحديات كثيرة مثل كثرة تبديل جليسات أطفالهن، والإرهاق فى المواصلات للعمل، ومحاولة تغطية نفقاتهن. إنهن بحاجة لمن يؤكد لهن باستمرار أنهن يستطعن النجاح فيما يفعلنه؛ لأنهن لا يسمعن أحدًا يقول لهن هذا. لابد أن يعلم أعضاء جمعيتنا أنهم ينتمون إلى مكان تسوده الرعاية والالتزام، وأننا سندعمهم فى كل خطوة يقومون بها فى رحلة خروجهم من دوامة الفقر".

وهذا الدعم الانفعالى الذى يمكن الاعتماد عليه ذو أثر حاسم، حيث وجد "ديف" وزوجته من خلال البحوث التى أجرياها أن ٦٠٪ من أعضاء الجمعية يعانون من اكتئاب مزمن، وهو ما ينطبق على حال الفقراء ليس فى سينسيناتى فقط، بل وفى كل مكان.

وغالبًا ما يعتبر الناس أن أعراض هذا الاكتئاب تكاسل. تقول "ليان فيليبس":

*"لقد اكتشفنا أن هذا التصور خاطئ تمامًا؛ فمعظم من التقينا بهم من الفقراء يبعدون كل البعد عن الكسل، حيث يمثل كل يوم فى حياتهم صراعًا ويحتاج منهم حلًا دائمًا للمشاكل. إن المهام التى تبدو لنا آلية وبسيطة تحتاج منهم بذل الكثير من الطاقة، ومنها: ذهابهم للعمل وعودتهم منه بدون سيارة، وإيجاد مواد البقالة التى يحتاجون إليها ودفع ثمنها، وصرفهم لشيك رواتبهم - إذا كان لديهم شيك للرواتب - بدون أن تكون لديهم أرصدة مصرفية. والأهم من كل هذا أننا بدأنا نفهم مدى عمق يأسهم وإحباطهم فى محاولة الحصول على وظيفة وعدم قدرتهم على الحفاظ عليها بصورة دائمة".*

يساعد إخصائى صحة نفسية مقيم أعضاء الجمعية على التعافى طبيًّا وانفعاليًّا من آثار جراح الفقر، وذلك لأن ما تعرضوا له من فشل ورفض على مدار حياتهم يملؤهم بالخوف، حيث يقول أحد أعضاء الجمعية: "إن البحث عن وظيفة أمر مخيف جدًا؛ لأن رفض أصحاب العمل توظيفى يشعرنى بالإحباط والضيق من نفسى، حيث أظل أسأل نفسى عن موضع الخطأ الذى وقعت فيه وكيفية وقوعى فى ذلك الخطأ الذى جعلهم يقررون عدم توظيفى". ويقول عضو آخر: "إنه مجرد الخوف من أن أغادر المنزل، وأخرج للبحث عن وظيفة.. الخوف من أن أرفض أو أطرد.. الخوف من ألا يتصل بى أصحاب العمل ليُعلمونى بأنهم قبلوا توظيفى لديهم". إنهم يتعذبون من عزلتهم، والرسالة التى يوجهها لهم المجتمع بأن ثمة شيئًا خطأ بهم. ويرى الكثيرون - مهما كان سوء حياتهم - أنه من المؤلم جدًا أن يخاطروا بالتعرض للمزيد من الفشل.

وبسبب هذه الجروح الانفعالية الحساسة، فإنه المشكلة الحقيقية لهؤلاء فى الغالب ليست مشكلة الحصول على وظيفة، بل مشكلة الحفاظ على هذه الوظيفة، وكانت هذه فكرة محورية مهمة لدى "ديف" وزوجته. إن الكثيرين من هؤلاء الفقراء يتركون وظائفهم بعد أن يحصلوا عليها عندما يبدى أحد زملائهم فى العمل عدم احترام لهم أو عندما يفوت على أحدهم موعد الحافلة التى تقله للعمل، أو عندما يمرض طفل إحدى الأمهات المعيلات. ويؤدى ترك العمل وظيفة بعد وظيفة إلى شعور هؤلاء بالإحباط، ويجعلهم أكثر عجزًا عن العمل. "فبفعل ما يتعرضون له مؤقتًا، أو عندما تواجههم مشكلة - حقيقية أو متصَورة - يتركون العمل فورًا بدون أن يدركوا مدى أهمية الحفاظ على الوظيفة بالنسبة لمستقبلهم". وقد قام "ديف" بخلفيته فى مجال المحاسبة بدراسة هذه المشكلة، فاكتشف أنه عادة ما يحتاج العضو فى الجمعية لمدة عام حتى يستقر فى الوظيفة، وأن احتمالات تركه للوظيفة تكون أعلى فى أول ثلاثة أشهر له فى الالتحاق بها. لذلك قامت الجمعية بوضع نظام قوى لترتيب الأشهر الثلاثة الأولى لعضو الجمعية فى وظيفته الجديدة من

خلال جلسات تواصل ومتابعة متكررة. وكان الشعار فى هذا النظام هو "اتصل بنا قبل أن تترك وظيفتك"؛ حيث يتصل أعضاء الجمعية المضغوطون فى وظائفهم الجديدة بالخط الساخن للجمعية ويطلبون مساعدتها عندما يتعرضون لمشاكل.

إن قضاء عام كامل فى وظيفة معينة عادة ما يدل على استقرار مادى وانفعالى. قال أحد أعضاء الجمعية: "أعتقد أن عدم الحصول على وظيفة يؤدى لزيادة ما أشعر به من اكتئاب؛ لأنه يشعرنى بالعزلة، وبأن بى خطأ ما. أما عندما أعمل، وأستغرق فى متطلبات عملى فإننى أشعر بالرضا عن نفسى. عندئذ يكون لدىَّ هدف، وأشعر بأننى على ما يرام، وبأننى أنتمى لشىء ومرتبط بشىء".

وتعمل جمعية أعمال سينسيناتى جاهدة على تحسين الحالة الذهنية لأعضائها أيضًا، حيث تعقد ورش عمل تعلم الأعضاء "القواعد الخفية" لمكان العمل، وكيفية إقامة علاقات قوية فيه، وكيفية التعامل مع رؤساء العمل ذوى الطباع الصعبة، وألا يترك عضو الجمعية وظيفته أبدًا دون أن يتصل بهم أولًا. ويتعلم أعضاء الجمعية أن يركزوا على القيام "بالخطوة التالية" للخروج من دوامة الفقر، وذلك بأن يحسنوا من مهاراتهم فى العمل، أو أن يحصلوا على شهادة أو درجة علمية، أو أن يحصلوا على رخصة قيادة.

والمكسب الذى تحققه الشركات فى مدينة سينسيناتى – التى توظف بها أعضاء من جمعية أعمال سينسيناتى وتقدم لهم النصح – يتجاوز بكثير مجرد ارتفاع نسبة مداومة عضو الجمعية على العمل بشركاتهم، ويمتد إلى أن الجمعية قد "قللت معدل دوران العمالة بصورة هائلة فى الكثير من الشركات – وبنسبة تتجاوز النصف فى بعض الحالات – وذلك بأن ثبتت حوالى أربعة آلاف شخص فقير فى سن العمل ولكنهم بقوا دون عمل لفترات طويلة فى وظائف، ثم قدمت لهم الخدمات التى جعلتهم يواظبون على العمل؛ حيث بقيت نسبة ٩٠٪ من الموظفين الذين وظفهم مصرف فيفث ثيرد بنك من خلال هذا البرنامج فى وظائفهم لمدة عام كامل على الأقل مقارنة بنسبة ٥٠٪ سنويًّا كمعدل بقاء فى العمل على مدار عام فى السابق"[1]. وبوجه عام، فإن نسبة احتفاظ العاملين من أعضاء جمعية أعمال سينسيناتى بوظائفهم على مدار عام تصل إلى ٨٠٪.

وكان أثر جمعية أعمال سينسيناتى ثوريًّا؛ فبينما كانت المؤسسات الحكومية تنفق عادة حوالى ٣٠ ألف دولار سنويًّا لكل منزل فقير فى سينسيناتى، استطاعت جمعية أعمال سينسيناتى من خلال إنفاق مبلغ ١٢٠٠ دولار لمرة واحدة مساعدة شخص واحد على إيجاد عمل والحفاظ عليه؛ ولذلك فإن الجمعية ستوفر للمجتمع ما قيمته ١٠٠ مليون دولار على

1 Brian Ballou and Dan L. Heitger, "Tapping a Risky Labor Pool," *Harvard Business Review,* December 2006, http://hbr.org/2006/12/tapping-a-risky-labor-pool/ar/1.

مدار عشرة أعوام. تقول "ليان فيليبس": "إن سؤال: "ولماذا لا يحصلون على عمل؟" هو السؤال المهم والصعب فيما يخص من يتعطلون عن العمل لفترات طويلة؛ فهذا المبلغ هو الأقل تكلفة على المجتمع على مدار حياة كل بيت يعانى من الفقر فى الولايات المتحدة"[1].

وغالبًا ما يكون خيار المتعطلين عن العمل لمدد طويلة أن يستسلموا أو يعاودوا اللجوء إلى آلية خدمات التوظيف الحكومية المزدحمة بالعمل، ولكن الأسلوب الكلى الذى اتبعته جمعية أعمال سينسيناتى يمثل بديلًا ثالثًا حقيقيًا. قلائل من يستطيعون أن يفكروا ويخرجوا أنفسهم من دائرة الفقر مثلما فعل "ويلدون لونج"، فى حين أن الكثيرين من فقراء الولايات المتحدة البالغ عددهم ٣٧ مليونًا يحتاجون للحب القوى والرائع لمفكرين بعقلية البديل الثالث مثل "ديف فيليبس" وزوجته "ليان"، والذى يمكن أن يعنى بداية الاكتفاء الذاتى ونهاية الفقر.

### *القضاء على الفقر من الداخل للخارج*

لا يستطيع معظمنا تصور العالم خاليًا من الفقر. لا يستطيع ٨٧٨ مليون إنسان عبر العالم تحمل نفقات احتياجات الحياة الأساسية مثل الماء النظيف والطعام والمأوى، وعشرات الملايين من هؤلاء أطفال شوارع، ويموت أكثر من ١١ مليون طفل عبر العالم سنويًا قبل أن يتموا عامهم الخامس. ويرى أصحاب النوايا الحسنة أن تحدى تخفيف هذه الصعاب تحدٍ هائل.

ومع ذلك، فثمة أخبار جيدة، وهى أن عدد الفقراء قد انخفض فى الفترة من ٢٠٠٥–٢٠١٠ بحوالى نصف مليار إنسان نتيجة النمو الاقتصادى فى دول نامية. يقول "لورانس تشاندى" من مؤسسة بروكينجز: "إن تقليل الفقر بهذا المعدل غير مسبوق فى التاريخ؛ فلم يحدث أبدًا من قبل أن تم انتشال كل هذا العدد من الناس من الفقر فى هذه الفترة القصيرة نسبيًا". يبدو أن الدول النامية قد بدأت أخيرًا تنمو فعلًا، وربما أصبح تحقيق حلم القضاء على الفقر المدقع يلوح فى الأفق[2].

لقد اتبع عشرات الملايين من الناس أسلوب عمل أشبه بأسلوب "ويلدون لونج" وأخرجوا أنفسهم من دائرة الفقر إلى السوق، ومن المؤكد أن العامل المحفز على هذا هو نمو الأسواق العالمية عبر آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية، ولكنه من المرضى أن نعلم أنه عندما تتاح الفرصة، فإن الكثيرين سيستفيدون منها من خلال مبادراتهم الشخصية.

---

1 Liane Phillips and Echo Montgomery Garrett, *Why Don't They Just Get a Job?* (Hig - lands, TX: aha! Process, 2010), 31, 54, 86, 128–29, 159

2 Laurence Chandy and Geoffrey Gertz, "Poverty in Numbers: The Changing State of Global Poverty 2005–2015," Brookings Institution, January 2011, http://www.brookings.edu/papers/2011/01_global_poverty_chandy.aspx.

فى كل مكان حول العالم يجد أناس كانوا من قبل فقراء بديلًا ثالثًا للانحصار فى الفقر من جانب أو انتظار شخص ينقذهم مما هم فيه من جانب آخر. إنهم يجدون هذا البديل بداخل أنفسهم. لقد قدمت الحكومات والمؤسسات الخيرية إسهامات هائلة، ومع ذلك فإن أفضل الأساليب وأكثرها كفاءة فى التخفيف من حدة الفقر ينبع من الداخل للخارج؛ وذلك لأن جهود النوايا الحسنة التى يقدمها العالم الخارجى لمنح الفقراء أموالًا وموارد لا تحقق نجاحًا ما لم يتغير شىء بداخل هؤلاء الناس، وهذا الشىء هو احترامهم لأنفسهم.

إن الناس يستطيعون المساعدة على تسهيل حدوث عملية التغير الداخلى هذه. منذ سنوات قام "جيرى ستيرنين" وزوجته "مونيك" بتمثيل مؤسسة خيرية تحاول تحسين تغذية الأطفال فى فيتنام، وكان هناك مواليد أصحاء فى آلاف القرى الريفية يذوون لعدم حصولهم على التغذية المناسبة؛ لذلك دعت الحكومة الفيتنامية "جيرى" وزوجته لترى ما يمكنهما تحقيقه على الأرض لمعالجة هذه المشكلة. ولم يكن "جيرى" وزوجته أول من استعانت بهم الحكومة الفيتنامية، حيث جاء ومضى الكثير من المجموعات التى جلبت معها الحليب وأنواع البسكويت عالية البروتينات، ولكن عندما يتبدد الاحتياطى لدى هذه الفرق من الطعام والرغبة فى المساعدة، فإنهم يتخلون عن الجهود التى يقومون بها. ويحكى "جيرى" عن هذه المجموعات فيقول: "كانوا يحضرون، ثم يطعِمون، ثم ينصرفون بدون أن يتغير شىء".

ويستطرد فيقول: "لم يكن من الصعب تحديد أسباب الفشل، فقد كان القرويون سلبيين فى التعامل مع برامج المساعدة التى لم تكن تحفزهم أو تطلب منهم تغيير أى من الممارسات التى أدت إلى مشكلة سوء التغذية لدى الأطفال". ورغم أن "جيرى" وزوجته قد أحضرا هما أيضًا بعض المكملات الغذائية معهما إلا أنهما قررا ألا يقدما هذه الموارد بدون جهد من الأهالى كما لو كانت مطرًا من السماء، بل بدآ إجراء بحث متفهم عن حلول للمشكلة بين القرويين أنفسهم[1].

فى البداية، التقى "جيرى" وزوجته بقادة أربع قرى، فاكتشفا أنه لم يطلب أحد منهم من قبل آراءهم بشأن الخطأ فى صحة الأطفال. وعندما طلب منهم المشاركة، شاركوا بحماس فى هذا الجهد، حيث قام متطوعون بوزن كل طفل، وكان وزن الطفل يتناسب طرديًا مع مستوى دخل أسرته؛ لذلك شعروا بالذهول عندما وجدوا أن عددًا من أفضل الأطفال تغذية ينتمون لأكثر العائلات فقرًا؛ فأرادوا معرفة ما يميز هذه العائلات؛ فبدأوا عملية مكثفة من الاستماع المتفهم. استمع كل القرويين لما يفعله جيرانهم من أهل الأطفال الأفضل تغذية رغم أن هذه العائلات كانت فى أدنى مستويات السلم الاجتماعى.

---

1 Jerry Sternin, "Childhood Malnutrition in Vietnam: From Peril to Possibility," in *The Power of Positive Deviance* (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2010), 22.

وسرعان ما اتضح أن العائلات الأكثر فقرًا كانت تضيف إلى الأرز الذى يتناولونه فى طعامهم كميات كبيرة من الحيوانات البحرية الصغيرة، وأوراق البطاطا الخضراء التى توجد فى حقول الأرز. وفجأة أصبحت هذه المصادر الغنية بالبروتين والفيتامينات – التى كان معظم القرويين يعتبرونها "طعامًا سيئًا" ولا يصلح للأطفال – ذات قيمة هائلة. وقد أدت هذه الاكتشافات وغيرها – فى النهاية – إلى إنقاذ آلاف الأطفال من سوء التغذية رغم أنها كانت موجودة فى المجتمع طوال الوقت، ولكن الآباء لم يكونوا يدركون مواضع قوتهم بسبب افتقارهم لاحترام أنفسهم. لقد كانوا يقولون باستمرار: "نحن قرويون فقراء، وليس لدينا حلول. سنظل نعانى حتى يأتى الأغنياء والمتعلمون لمساعدتنا".

ولأن "جيرى" وزوجته كانا يفكران بعقلية البديل الثالث؛ فقد كانا يعرفان أنه لو لم يحدث تحول فى النموذج، فإن الأطفال القرويين سيظلون ضحايا للتفكير بمنطق البديلين الذى ابتُلى به الكثيرون من الفقراء: "لن يساعدنا آخرون، ونحن لا نستطيع مساعدة أنفسنا". لقد تعلم "جيرى" وزوجته فى فيتنام أن "النموذج التقليدى للتغير الاجتماعى والمؤسسى لا يحقق نجاحًا، ولم يحقق أبدًا أى نجاح، حيث لا يمكن فرض حلول دائمة من الخارج"[1]. ومع ذلك، فعندما تتم تقوية وتفويض الناس بأن يبحثوا بأنفسهم عن حلول لمشكلة الفقر، وأن يروا أنفسهم موهوبين وقادرين؛ فإن الفقراء يستطيعون أن يكونوا إخصائيين رائعين فى حل المشاكل.

وقد أوضح "جيرى" وزوجته أيضًا كيف يمكن ممارسة التفكير المناقض للتفكير السائد، والمتمثل فى فن إيجاد صور للتعاون الإبداعى من خلال معارضة الحكمة التقليدية. لقد تمت دعوة "جيرى" وزوجته لإنقاذ قرويى فيتنام "البدائيين" نظرًا لعلمهما المتقدم، وأنهما خبيران لديهما تكنولوجيا متطورة، ولكنهما قلبا كل شىء رأسًا على عقب؛ فقد حضرا ليتعلما لا ليُعلما. لقد استمعا بدلاً من أن يفرضا ما لديهما من أفكار، وتعاونا مع الناس تعاونًا إبداعيا بدلًا من أن يمليا عليهم ما يفعلون. لقد وجدا أكثر الحلول ثراء بين أكثر الناس فقرًا.

عندما يتعلق الأمر بالتوصل لبديل ثالث للفقر، فإن المسرح المسحور لا يعرف أية حدود طبقية أو تعليمية؛ فالإبداع يوجد فى كل مكان بين الفقراء الذين عليهم دائمًا القيام بحل المشاكل الأكثر إبداعًا حتى يستطيعوا مواصلة الحياة. وعندما نفكر فى الإبداع، يخطر على بالنا شركتا آبل، وجوجل وأنواع الشركات الأخرى التى لديها ميزانيات هائلة ومعامل بحوث، ومع ذلك، فإن معظم صور الإبداع روعة فى عالمنا المعاصر تأتى من دكاكين وحقول الفقراء المبتكرين.

---

1 David Dorsey, "Positive Deviant," *Fast Company*, November 30, 2000, http://www.fastcompany.com/magazine/41/sternin.html.

يذهب طلبة المعهد الهندى للإدارة بمدينة أحمد آباد بالهند مرتين سنويًا للريف الهندى لمدة ثمانية إلى عشرة أيام. وفى هذه الجولة على القدمين، يبحث الطلبة الزائرون عن بدائل ثالثة – فكرة غريبة، أو إبداع جديد وغير مألوف – أنتجته الضرورة فى قرى الهند النائية. وينبهر هؤلاء الطلبة بأبسط صور الانحراف الإيجابى؛ فإذا وجدوا ممارسة غير مألوفة أو أداة ابتكرها فلاح أو عامل فى دكان، فإنهم يعودون بها لمناقشتها فى شبكة نحل العسل – وهى مؤسسة قومية فى الهند لترويج المعارف الجديدة.

وكان البروفيسور الهندى "آنيل كى. جوبتا" قد أسس شبكة نحل العسل، وأطلق عليها هذا الاسم لأن النحل والأزهار والعسل تكونان تعاونًا فيما بينهما، واعتبر هذه الشبكة أداة للتعاون الإبداعى بين المبتكرين على المستويات الأساسية الأولى، والمستثمرين، والأكاديميين. ولأن هذه المؤسسة مثال نموذجى للتفكير بصورة تناقض التفكير التقليدى؛ فإنها تعمل انطلاقًا من فرضية أن المصدر الأعظم للمعرفة فى الهند يكمن فى الريف وليس فى الجامعات، حيث يصر "جوبتا" على أنه "عندما نتحدث عن الهند باعتبارها مجتمعًا يقوم على اقتصاد المعرفة، فإننا نفترض أن القرويين لا ينبغى أن يعملوا إلا فى الأنشطة ذات القيمة المضافة الأقل، وليس أنهم من مصادر المعرفة، وهذا ضرب من العبث".

*لقد سيطر على النموذج التطورى على مدار نصف قرن على الأقل فكرة أن دور الدولة أو المجتمع المحلى يتمثل فقط فى توفير ما يحتاج إليه الفقراء من موارد مادية، وفرص لاكتساب المهارات أو الموارد، أو الوظائف. وهذا النموذج قد فشل فى الاستفادة من مورد يتوافر بقوة لدى الفقراء، وهو: ما لديهم من معارف.*

*إن الفقر المالى لا يعنى فقرًا فى المعرفة، ومع ذلك فإن الفقراء على سفح الهرم الاقتصادى كثيرًا ما ينظر إليهم على أنهم على سفح هرم المعرفة أيضًا، وشتان بين هذا الافتراض وبين الحقيقة*[1].

تتغذى نحلة العسل على البيانات التى يعود بها المتجولون إلى مؤسسة الابتكار القومية التى قامت بتجميع وتصنيف أكثر من خمسين ألف ابتكار مبعثرة فى كل أنحاء الهند، وتوزيعها بين المستثمرين والقرويين على حد سواء، وكل من يستطيع الاستفادة منها. يقوم المتجولون فى الريف بتسجيل أنواع الأعشاب العلاجية، والاستخدامات الغريبة للمحركات الصغيرة (فجهاز ووكمان سونى القديم – مثلًا – يمكن استخدامه لتشغيل مروحة)، بل إنهم يسجلون وصفات محلية لإعداد الطعام الكورى الهندى. وعلاوة على هذا، فإن هؤلاء

1 Sarah Rich, "Anil Gupta and the Honey Bee Network," WorldChanging.com, March 21, 2007, http://www.worldchanging.com/archives/006333.html; Raja Murthy, "India's Rural Inventors Drive Change," *Asia Times*, January 29, 2010, http://www.atimes.com/atimes/South_Asia/LA29Df03.html.

المتجولين فى الأرياف يقابلون أيضًا معجزات على نطاق صغير مثل طفل يحفظ أسماء واستخدامات أكثر من ثلاثمائة نبات محلى[1]. وكثيرًا ما يجد هؤلاء أفكارًا إبداعية بمقدورها فعلًا أن تغير حياة الفقراء بصورة كاملة، وكان من بين المكتشفات الناجحة "مبرد ميتى" الذى ابتكره "مانسوخ براجاباتى"، والذى يتكون من إناء طينى مستطيل الشكل لا يحتاج فى عمله للكهرباء، وكان هذا الوعاء يستخدمه فعلًا آلاف الأشخاص. وقد ابتكر "مانسوخ" أيضًا محراث تجره دراجة بخارية، ووعاء طهى طينى غير لاصق يقال إنه يعمل مثل وعاء التيفلون، ولا يكلف إلا دولارًا واحدًا.

وإذا حدث أن تعطلت طاحونة حبوب عن العمل، فإن أحد المخترعين سيجلب مطحنة قمح تسير على عجلتين لتقوم بالمهمة ويلحق بها ماكينة غسيل للحبوب إذا أردنا إجراء غسيل أيضًا. وهناك مخترع لآلة لصعود أشجار جوز الهند يبيع اختراعه حاليًّا على المستوى العالمى. وهناك دهان عشبى لعلاج الإكزيما خرج من إحدى القرى الهندية وحقق رواجًا عاليًا. وهناك رجل آخر اخترع دراجة برمائية يستطيع راكبها أن يعبر بها نهرًا حتى يقابل حبيبته، ويقول عن اختراعه: "لم أكن أستطيع أن أنتظر ركوب قارب حتى أقابل خطيبتى؛ فحولنى الشوق إلى مخترع. حتى الحب يحتاج لمساعدة التكنولوجيا". ولاشك أن هذه الدراجة ليست مزحة، حيث يعتبرها المخترعون أداة إنقاذ فى المناطق التى تغمرها الفيضانات[2].

يعتبر البروفيسور "جوبتا" وشبكة نحل العسل أن الهند بكاملها مسرح مسحور للتوصل لبدائل ثالثة للبديلين التقليديين المتعارف عليهما. وشبكة نحل العسل نفسها تناقض هائل مع التفكير التقليدى، حيث تستفيد من الأفكار التحويلية والمفيدة اقتصاديًّا من عقول القرويين الفقراء وليس من معامل الشركات الكبرى. وإحقاقًا للحق، فإن البروفيسور "جوبتا" يخوض حروبًا كبيرة لحماية حقوق الملكية الفكرية لآلاف المبتكرين فى شبكة نحل العسل، ويقول عن ذلك: "عندما نتعلم شيئًا من الناس، فلابد أن نشاركهم فيه"، وكذلك لابد أن يستفيدوا من المزايا الاقتصادية لهذا الشىء.

ومع ذلك، فإن الأهم من المزايا الاقتصادية القيمة الروحية للعمل الذى يقوم به "جوبتا". عندما يشعر الفقراء بأن الناس يحترمون ما لديهم من معارف، ويقدرون الإسهامات التى يقدمونها؛ فإنهم يستجيبون من كل قلوبهم. لقد أصبحت الجدة القروية التى لم يلحظها أحد منذ زمن بعيد بصورة مفاجئة نبعًا قيمًا للمعرفة بشأن الأعشاب الطبية عندما يجلس

---

1 يمكنك قراءة التقارير نصف السنوية عن المتجولين فى ريف الهند لجمع المعلومات والابتكارات من القرويين على الموقع الإلكترونى: http://www.sristi.org/cms/shodh_yatra1. والذى كان تاريخ دخولى إليه فى أبريل عام ٢٠١١.

2 Anil Gupta, "India's Hotbeds of Invention," TED.com, November 2009, http://www.ted.com/talks/lang/eng/anil_gupta_india_s_hidden_hotbeds_of_invention.html.

أفراد المجتمع أمامها. إن الأطفال القرويين يتبارون حاليًا ليعرضوا اختراعاتهم، ويرفع كبرياؤهم بما حققوه من إنجازات من روحهم المعنوية.

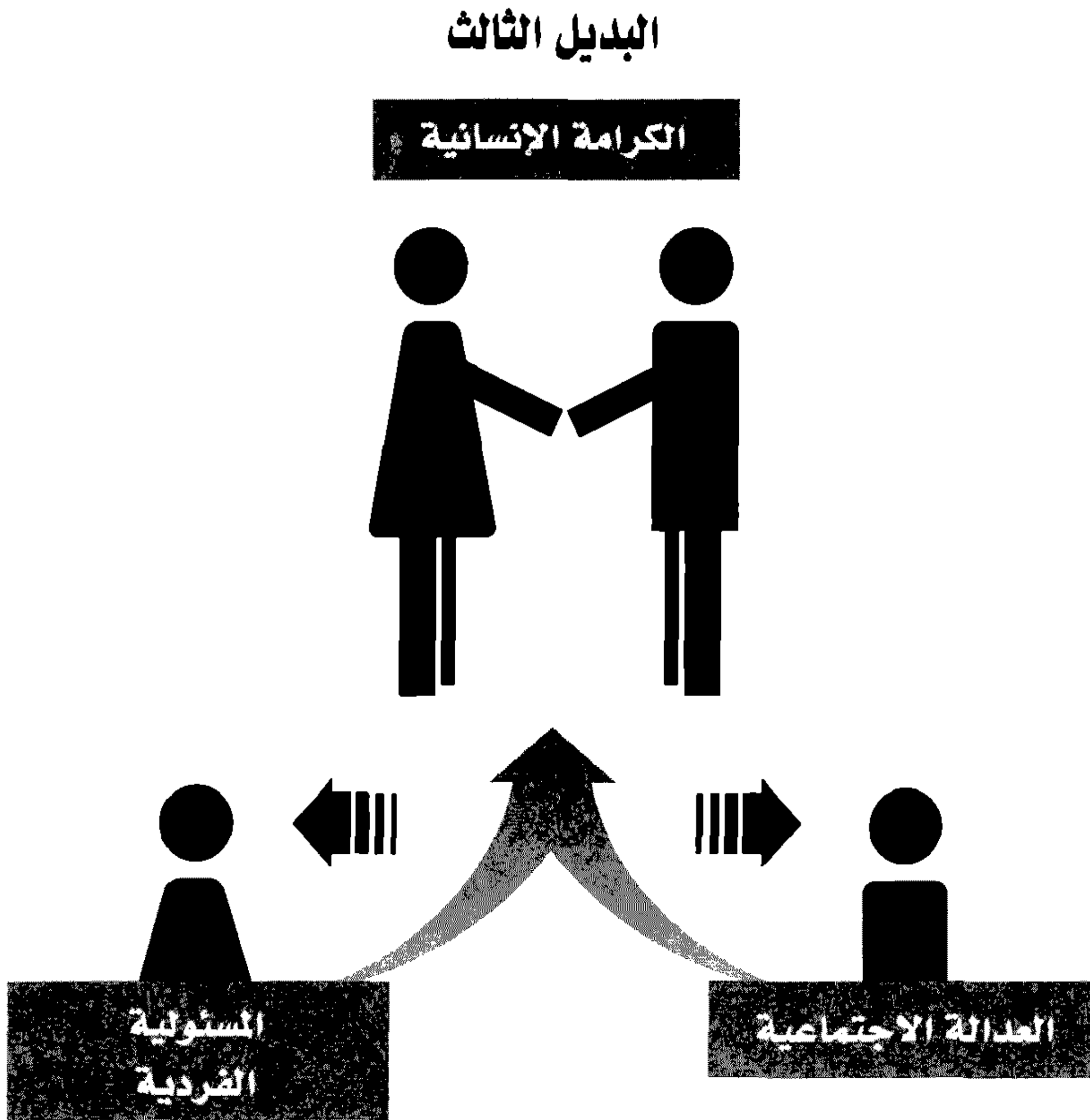
### *تعاون إبداعى عظيم*

قال "محمد يونس" الفائز بجائزة نوبل: "لا وجود للفقر فى مجتمع إنسانى متحضر؛ فالمكان المناسب للفقر هو المتاحف حيث يجب أن يوجد". إن "يونس" – وهو أبو مجال القروض الصغيرة، وهى بديل ثالث رائع فى حد ذاتها – يعرف أن الفقر تحد روحى أساسًا، حيث لا يمكن الفصل بين الفقر المادى والعقل والقلب والروح. ويرى "يونس" أن علاج الفقر يحتاج لتعاون إبداعى داخلى إيجابى بين كل أجزاء الطبيعة الإنسانية؛ فالجسم المنهك أو الجائع، والقلب المحبط الذى لا يشعر صاحبه بأنه ذو قيمة، والعقل غير المتعلم أو المثقف، والروح اليائسة – كلها أمور تؤدى إلى التعاون الإبداعى السلبى الذى نسميه الفقر.

ويعتقد "يونس" أن تحرير القدرات الإنسانية الفطرية لدى الفقراء ترفع من أرواحهم المعنوية، حيث استنتج – وهو أستاذ اقتصاد فى جامعات بنجلاديش – أن الفقر المادى فى بلاده ينتج بدرجة كبيرة عن التفكير بمنطق البديلين، حيث يحتاج الفقراء لقروض لإقامة مشاريعهم الصغيرة، ولكن المصارف لا تقرضهم لأنهم فقراء، أو تقرضهم مبالغ صغيرة جدًا وتعتبر هذه الأموال مخاطرات سيئة. وكانت النتيجة أن لجأ هؤلاء الفقراء للمرابين الذين كانوا يتقاضون منهم معدلات مدمرة على المواد الخام. ولم يستطع الفقراء الخروج من هذه الدائرة المفرغة، حيث كانت أية مكاسب يحققونها تعود إلى المرابين.

لذلك توصل "يونس" إلى بديل ثالث، وهو مصرف للقروض الصغيرة يقرض الحرفيين والفلاحين الفقراء مبالغ صغيرة تمكنهم من العمل وتجنب اللجوء للمرابين الذين يستغلونهم. لقد كان يعرف أن أفراد شعبه يستحقون الثقة بخصائصهم الأساسية المتمثلة فى استقامة شخصياتهم ونزاهتهم؛ وكانت نسب سدادهم القروض تتجاوز معظم نسب عملاء المصارف الكبرى. واليوم يخرج أكثر من ١٠٠ مليون شخص من دائرة الفقر بفضل مساعدة حركة الإقراض الصغير. ورغم أن بعض من يفتقرون للنزاهة قد حاولوا تحريف هذه الفكرة للإقراض الصغير، فإن هذا الإقراض يظل يمثل الأمل للملايين. وأثناء تناولى الغداء مع دكتور "يونس"، أوضح لى أن هدف حياته هو أن يشهد نهاية الفقر.

ويعتقد "يونس" أن الجدل السياسى العظيم بشأن الفقر بالكاد يمس سطح المشكلة؛ لأنه يدور بصورة أساسية حول الاقتصاد السياسى الذى "يفتقد للجانب الإنسانى، والصلب والجاف مثل الصخور" – على حد قوله. ويقول "يونس" عن تيار اليسار المتطرف ممن يريدون تقليل الفقر بتحويل الأموال من الأغنياء للفقراء إن هذا التوجه يضعف الفقراء، ويستطرد فيقول: "ولا يمكن هذا الأسلوب المرء من فعل أى شىء؛ فلابد أن تعتنى الحكومة




به؛ لذلك يصبح معتمدًا". ومع ذلك، فإنه يذكر المتطرفين من أنصار اليمين الداعين للاعتماد على حرية حركة السوق الحر بأن "الأسواق التى يصعب السيطرة عليها ليس من أهدافها حل المشاكل الاجتماعية، بل إنها قد تؤدى فعلًا إلى زيادة الفقر، والمرض، والتلوث، والفساد، والجريمة، وعدم المساواة"[1]. ويعتقد "محمد يونس" أن كلا الطرفين لا يرى المهمة التى ينبغى القيام بها رؤية واضحة، وهذه المهمة هى السمو بالكرامة الإنسانية للفقراء.

ويحلم "يونس" بتعاون إبداعى عظيم بين عالم الشركات والفقراء، ترتبط فيه قوة رأس المال بتطلعات الفقراء لإيجاد بديل ثالث يطلق عليه اسم "الشركات الاجتماعية" التى يتمثل هدفها فى "وضع حد لمشكلة اجتماعية"، وليس زيادة أرباح حملة الأسهم. وقد

1 Muhammad Yunus, *Creating a World Without Poverty* (New York: Public Affairs, 2008), 5.

شاركت شركة GroupeDanone – وهى شركة غذائية فرنسية عملاقة – دكتور "يونس" فى تأسيس شركة Grameen–Danone غير الهادفة للربح، والتى يعمل بها آلاف العمال الفقراء فى بنجلاديش لإنتاج الزبادى المقوّى الذى يستطيع الأطفال الفقراء فى بنجلاديش شراءه. إن تحسين صحة الأطفال، وشراء كميات كبيرة من الحليب المنتج محليًّا، وتوفير وظائف للفقراء فى تلك الشركة مما ينمى لديهم شعورهم بقيمتهم – كلها أمور تمثل نموذجًا لشركة اجتماعية تحقق أكثر بكثير من مجموعة أجزائها. إن هذا تعاون إبداعى بمقدوره تغيير أمة كاملة[1].

ويعتقد "يونس" أن البديل الثالث للشركة الاجتماعية لديه القدرة على أن يجعل عالمنا خاليًا من الفقر فى فترة قصيرة. وهذا شىء يستحيل توقعه. يعرف المستثمرون فى شركة Danone أن العائد الوحيد الذى سيحصلون عليه هو "عائد نفسى وروحى يتمثل فى مساعدة الفقراء فى الطرف الآخر من العالم". وربما أدت احتمالية الحصول على ثروة أساسية إلى جذب ما يكفى من رأسمال لتحقيق هذا النوع من التغيير. وهذا هو ما يعتقده "يونس" حيث يقول: "ليس رجل الأعمال دائمًا شخصًا يريد زيادة أرباحه، فمن الممكن أن يكون للشركات هدف آخر أيضًا يتمثل فى خدمة هدف مجتمعى. إننا بحاجة إلى رجال أعمال لا يحركهم المال بقدر ما تحركهم الرغبة فى تقديم الإسهام فى المجتمع"[2].

وسواء تحققت رؤية "يونس" أم لا، فإننى معجب بقوة بعقلية البديل الثالث التى يفكر بها، والتى حركت فعلًا ملايين الفقراء ودفعتهم للسعى الجاد لتحسين مستقبلهم من خلال قدراتهم الخاصة وتحليهم بروح المبادرة. وعلاوة على ذلك، فإن "يونس" يرى أن بمقدور الشركات والحكومات أن تلعب دورًا حاسمًا، حيث يرى أن مزج المسئولية الفردية مع المؤسسات التى تروج للعدالة الاجتماعية بمقدوره أن يزيد شعور الفقراء بالكرامة الإنسانية وينهى مأساتهم. لقد حاولتُ على مدار هذا الكتاب أن أكون باحثًا عن البديل الثالث فى مجتمعنا؛ فالبدائل الثالثة متوافرة فى كل مكان مثل نيران المعسكرات التى تضىء ظلمات الليل. وكل ضوء من أضواء هذه المعسكرات نتيجة لشخص ما فى مكان ما تبنى نماذج التعاون الإبداعى بدلًا من نماذج الدفاع والهجوم.

*أنا أرى نفسى.* وهنا نرى "ويلدون لونج" أكثر الفقراء فقرًا الذى نظر بعمق لصورته فى

---

1 Muhammad Yunus and Karl Weber, *Building Social Business* (New York: Public A - fairs, 2010), 33–61, 95.

2 Marco Visscher, "The World Champ of Poverty Fighters," *Ode Magazine,* July–A - gust 2005, http://www.odemagazine.com/doc/25/the_world_champ_of_poverty_fighters/.

المرآة؛ فأدرك أن الفقر – الأخلاقى، والمادى، والانفعالى – هو اختيار، وأن لديه القدرة على اتخاذ قرار مختلف.

*أنا أراك*. وهنا نجد "أنيل جوبتا" – أستاذ الإدارة المهذب الذى لا يرى فى عيون الفقراء فى جنوب شرق آسيا جهلًا ميئوسًا منه، بل يجد كنوزًا للمعرفة بمقدورها إثراء العالم. يقول "جوبتا": "قد يكون الناس فقراء ماليًّا، ولكنهم ليسوا فقراء فى عقولهم. إن العقول التى تعيش على هامش المجتمع ليست عقولًا هامشية".

*أنا أبحث عنك*. وهنا نجد "وارد كلابهام" – الشرطى القوى فى شرطة الخيالة الكندية الذى كان يطارد الشباب الجانحين لا ليلقى القبض عليهم، بل ليثنى على الخير الذى يقومون به، وليتعلم منهم، ويعمل معهم. إنه لم ير فيهم "جانحين"، بل مساهمين فى المستقبل، وآباء، وشركاء فى رسالة قائمة على التعاون الإبداعى وتتمثل فى بناء مجتمع مدنى للأجيال القادمة.

*أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًّا*. وهنا نرى "ناتالى جيريميينكو" التى انضمت إلى الفنانين، والمهندسين، والبستانيين، وعلماء الأحياء المائية – وإلى أى شخص يتمتع بعقلية المسرح المسحور – لتحدث تحولًا شاملًا فى بيئة مدنية عظيمة من خلال تحقيق معجزات تعاون إبداعى – وإن كانت على نطاق صغير.

إننى إذا كنت أتمتع بما يتمتع به هؤلاء الأشخاص المذهلين من تعاون إبداعى، فسوف أنظر إلى مجتمعنا، وأعتبر مشاكله فرصًا للتحول، ودعوات لتغيير الوضع الحالى، وتحقيق مستقبل أفضل مما حلمت به. وإذا كان كلانا يفكر بعقلية التعاون الإبداعى، فإن الانقسامات الكبرى بيننا ستتلاشى، ولن يهم كثيرًا فى هذه الحالة إن كانت دائرة نفوذنا صغيرة أم كبيرة، ولا إن كانت عائلة صغيرة أم مجتمعًا كاملًا؛ وذلك لأن نتائج سلوكياتنا ستزداد حجمًا وأثرًا مع الوقت. فى هذه الحالة لن نشعر بانحصارنا فى المآزق غير الحقيقية ولن نضطر لانتظار أن يتغير المجتمع، حيث سيكون بمقدورنا أن نعمل بوعى على تحقيق التغيير الخاص بنا.

# عَلِّم لتتعلم

إن أفضل طريقة لاستيعاب محتوى هذا الكتاب هى أن تعلم شخصًا آخر محتوياته، فالجميع يعرفون أن المعلم يتعلم أكثر بكثير من الطالب. لذلك؛ أوجِد شخصًا ما – زميلًا، أو صديقًا، أو أحد أفراد العائلة – وعلمه ما تتوصل إليه من أفكار فى هذا الكتاب. اطرح الأسئلة المثيرة التالية، أو ابتكر أسئلة مثيرة غيرها:

يتحدث "ألان جرينسبان" عن "انشقاق عام فى مجتمعنا يزداد تدميرًا مع الوقت". ما افتراضات كلا جانبى هذا الانشقاق عن المجتمع، وما أوجه القصور لدى كل جانب منهما؟

- ما الاعتمادية المتبادلة، ولماذا يقدر المفكرون بعقلية البديل الثالث الاعتمادية المتبادلة فى حل المشاكل الاجتماعية؟ وكيف يساعدنا مبدأ *الدهارما* كأفراد على مواجهة المشاكل من حولنا؟
- ماذا نتعلم من قصة إحياء ساحة تايمز سكوير فيما يخص التعامل مع الصراعات فى أحيائنا السكنية ومجتمعاتنا؟ وماذا نتعلم منها عن قيمة إشراك المجموعات المتنوعة؟ وكيف استطاع أبطال هذه القصة استخدام عملية النمذجة للتوصل لبديل ثالث؟
- ما أوجه القصور فى عقليتى "الشدة"، و"الرقة" فى التعامل مع الجريمة؟
- لماذا وكيف خلق "وارد كلابهام" قوة شرطية تفكر بمنطق التعاون الإبداعى؟ كيف كانت "التذاكر الإيجابية" وسيارة سباق الشوارع التابعة للشرطة مناقضة للتفكير التقليدى؟ وما قيمة التفكير المناقض للتفكير النمطى التقليدى؟
- ما هما جانبا الجدل العظيم بشأن تقديم الرعاية الصحية، ولماذا يعتبر هذا الجدل معضلة خاطئة؟
- ما مسئوليتنا الفردية فى الاعتناء بصحتنا، وما معنى "الاعتناء بالشخص ككيان كامل"؟
- "إن المجال الطبى الكبير هو فى حقيقة الأمر مجال للمرض". ما معنى هذه الجملة؟ وما الذى نتعلمه عن البدائل الثالثة فى تقديم الرعاية الصحية من خلال قصص مركز صحة الحياة الجيدة، والعيادة النورماندية، ومجموعة مستشفيات IHC؟

- ما الذى نتعلمه من حكاية مناقشة الشخصين للمشاكل البيئية عن الاستماع المتفهم؟
- ماذا نتعلم من "ناتالى جيريمبينكو"، و"ألان سافورى" عن قدرة البدائل الثالثة بسيطة الحجم على ترك أثر كبير الحجم؟
- ما الفارق بين الثروة الأساسية والثروة الثانوية؟ ولماذا تعتبر الثروة الأساسية أكثر أهمية من الثروة الثانوية فيما يتعلق برفاهية الإنسان؟
- يقول "ويلدون لونج" إن الخوف هو العقبة الكبرى التى تواجه الناس الذين يحاولون كسر دائرة فقرهم. ما مصدر ذلك الخوف؟ وماذا نتعلم من قصة "ويلدون لونج" عن التغلب على هذا الخوف؟
- ما الذى نقصده عندما نقول إن القضاء على الفقر يحدث "من الداخل للخارج"؟ وما الذى يؤكد على هذا المبدأ فى قصتى "جيرى ستيرنين" وزوجته "مونيك"، وشبكة نحل العسل؟

## جرب هذا

انظر إلى المجتمع من حولك وحدد المشاكل الاجتماعية أو الفرص التى تراها. ابدأ نمذجة بدائل ثالثة، وادع الآخرين لتقديم إسهاماتهم. استخدم أداة "الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى".

**١ اطرح سؤال البديل الثالث:**

"هل لديك الاستعداد للبحث عن حل أفضل من كل الحلول التى توصلنا إليها حتى الآن؟" إذا كانت الإجابة بالإيجاب، فانتقل للنقطة الثانية.

**٢ عرف معايير النجاح.**

اكتب فى المربع التالى خصائص الحل الذى سيسعد الجميع، ما شكل النجاح الذى يريده الجميع؟ ما المهمة الحقيقية التى ينبغى أداؤها؟ ما الموقف الذى يفوز كل المشاركين فيه؟

|   |
|---|
|   |

**٣ أوجد البديل الثالث.**

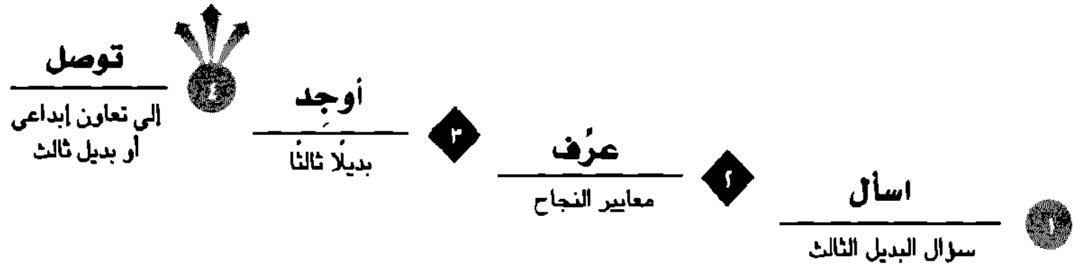
اكتب فى المربع التالى (أو أضف إليه مربعات أخرى) النماذج، وارسم الصور، واستعر الأفكار، وغيِّر تفكيرك تغييرًا جذريًّا. افعل هذا بسرعة وإبداعية، ولا تصدر أى أحكام حتى تأتى اللحظة المثيرة التى تعرف عندها أنك توصلت لتعاون إبداعى.

|   |
|---|
|   |

**٤ توصل إلى التعاون الإبداعى.**

صف فى المربع التالى البديل الثالث، و — إذا أردت — كيفية تطبيقك له فى الممارسة.

|   |
|---|
|   |




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى.** ستساعدك هذه العملية على أن تضع مبدأ التعاون الإبداعى موضع التنفيذ. (١) أوضح استعدادك لإيجاد بديل ثالث. (٢) حدد معنى النجاح بالنسبة لجميع المشاركين. (٣) جرب البدائل حتى (٤) تصل إلى التعاون الإبداعى. استمع للآخرين بتفهم على مدار كل هذه العملية.

## كيف تصل للتعاون الإبداعى؟

### ١ اطرح سؤال البديل الثالث

فى المواقف التى تتضمن صراعات أو إبداعًا يساعد هذا السؤال الجميع على تجاوز آرائهم الثابتة أو أفكارهم المسبقة باتجاه تطوير رأى ثالث.

| ٢ عرِّف معايير النجاح | ٣ أوجِد البديل الثالث |
|---|---|
| اكتب قائمة بالخصائص أو فقرة تصف النتيجة الناجحة للجميع، وفى أثناء ذلك أجب عن الأسئلة التالية:<br>● هل يشارك كل الأطراف فى وضع هذه المعايير؟ هل نحصل على أكبر عدد ممكن من الأفكار من أكبر عدد ممكن من المشاركين؟<br>● ما النتائج التى نريدها فعلًا؟ ما الإنجاز الذى نريد إنجازه فعلًا؟<br>● ما النتائج التى تمثل "فوزًا" لكل الأطراف؟<br>● هل نتجاوز طلباتنا الراسخة لنتوصل لشىء أفضل؟ | اتبع الإرشادات التالية:<br>● اللعب. إنه ليس "واقعيًّا" والكل يعرف أن هذا لعبة.<br>● تجنب الجدل العقيم أو المبتسر، أو أخذ الآراء فى هذه العملية.<br>● لا تصدر أحكامًا على آراء الآخرين — أو آرائك أنت نفسك.<br>● اصنع نماذج. ارسم صورًا على الحاسوب، ورسومًا بيانية، واضرب أمثلة تعليمية، واكتب مسودات مبدئية.<br>● حول الأفكار فى رءوس من تتعامل معهم. عارض الحكمة التقليدية.<br>● اعمل بسرعة. خصص سقفًا زمنيًّا حتى تستمر الطاقة والأفكار فى التدفق بسرعة.<br>● ولِّد الكثير من الأفكار، فليس من السهل أن تتوقع أية فكرة ارتجالية قد تؤدى إلى البديل الثالث. |

### ٤ توصل إلى التعاون الإبداعى

ستدرك أنك توصلت للبديل الثالث عندما يشعر الجميع بالإثارة، والإلهام، والتحرر من الصراعات القديمة، ووفاء البدائل الجديدة بمعايير النجاح. تحذير: تجنب الخلط بين الحلول الوسط والتعاون الإبداعى؛ فالحل الوسط يؤدى إلى شعور بالرضا ولكنه لا يؤدى إلى شعور بالسعادة، ويعنى أن يخسر الجميع شيئًا فى حين أن التعاون الإبداعى يعنى فوز الجميع.

# البديل الثالث فى العالم



# ٨

# البديل الثالث فى العالم

"لا يمكن للإنسان أن يصافح غيره وهو يقبض كفه".

___ *أنديرا غاندى*

فى طريقه إلى إجازة نادرة قضاها على شاطئ قرب تل أبيب، اقترب "محمد دجانى" وعائلته من طابور طويل من السيارات ينتظر عبور نقطة تفتيش للجيش الإسرائيلى. أصيبت والدة "محمد" المسنة بنوبة ربو، وشعرت بالضيق وبصعوبة فى التنفس. وكانت قد نسيت إحضار علبة النشوق معها، فسقطت فجأة مصابة بما بدا أنه نوبة قلبية. حاول "دجانى" أن يحافظ على رباطة جأشه، وذهب ليرجو الجنود الإسرائيليين أن يسمحوا له بالمرور بسرعة من حاجز التفتيش حتى يصل بوالدته إلى أحد المستشفيات.

وصلت حياة محمد إلى أزمة فى تلك اللحظة؛ فعلى مدار أعوام خضع لنقاط التفتيش هذه، ولكنه وجد أنه كفلسطينى وابن أصيل لهذه الأرض أنه من المهين له أن يتوقف ويتم تفتيشه بصورة دائمة من قبل جنود يعتبرهم غرباء على بلده. لقد عاشت عائلة "دجانى" فى فلسطين على مدار مئات الأعوام، وقبل ذلك بقرون كان السلطان قد أنعم على العائلة بشرف الوصاية على مقبرة النبى داوود فى القدس، وهو تكليف ظلت العائلة تحتفظ به جيلًا بعد جيل. ولكن، وبعد قيام دولة إسرائيل عام ١٩٤٨ – وهو ما اعتبره الكثير من العائلات الفلسطينية العربية نكبة أو كارثة – تم فرض حكومة أجنبية وثقافة أجنبية على فلسطين، وتم استئصال عائلة "دجانى".

يقول "دجانى": "ظل حلمى على مدار سنوات عديدة تالية لهذه الخبرة أن تتحرر أرضى من الإسرائيليين"، وأثناء دراسته الجامعية فى بيروت اكتشف أنه يستطيع أن يكون قوة معبرة عن قضيته، حيث تغطى جدران مكتبه حاليًّا صور له فى جرائد تعود لعقد السبعينيات وهو يخطب أمام حشود كبيرة عن التحرير الفلسطينى. وسرعان ما أصبح مساعدًا لـ "ياسر عرفات" – زعيم المقاومة الفلسطينية. يقول "دجانى": "لقد آمنت على مدار فترة طويلة بأن القوة وحدها هى الحل".

إن الصراع الإسرائيلى العربى معروف لمعظمنا، حيث بدأ فى القرن التاسع عشر مع ظهور الصهيونية – وهى حركة لإنشاء دولة لليهود أطلقوا عليها اسم إسرائيل. وقد أدت معاداة السامية فى أوروبا – والتى بلغت ذروتها فى الهولوكوست – إلى أن يدعم قادة الكثير من دول العالم إنشاء دولة لليهود تأسست بقرار من الأمم المتحدة فى الرابع عشر من مايو عام ١٩٤٨. ولكن الفلسطينيين العرب – والذين يشكل المسلمون غالبيتهم – اعتبروا الصهيونية ظلمًا كبيرًا، حيث اعتبروا أن إنشاء دولة إسرائيل بمثابة سرقة لأرض آبائهم وأسلافهم، فانتفضوا فور ظهور دولة إسرائيل. وظل الجانبان على مدار السنوات التالية يعانيان من موجات من التفجيرات الانتحارية، والهجمات الصاروخية، والانتفاضات، والاغتيالات.

وقد أصبح الصراع الإسرائيلى الفلسطينى الطويل مصدرًا للنزاع بين العالم الإسلامى والغرب، حيث هدد حلفاء كبار بالحرب بسبب هذه القضية، وفشلت الجهود الدبلوماسية لحل ذلك الصراع بصورة متكررة، حيث يبدو أن السلام فى المنطقة بعيد المنال بصورة محبطة.

ورغم تعقيد هذا الجدل وقدمه، فإن هذا الجدال الدموى – مثل الكثير غيره – تعود جذوره إلى التفكير بمنطق البديلين، حيث يقول كل طرف للطرف الآخر بصورة أساسية: "إن ادعائى بملكية الأرض أقوى من ادعائك، ودينى أفضل من دينك؛ لذلك لابد أن تتنحى". هنا تسود عقلية الندرة، وهذه القضية بمثابة قضية مكسب وخسارة، حيث يعنى فوز أحد الطرفين ضرورة خسارة الطرف الآخر.

وفى هذا الفصل من الكتاب، وسَّعنا من منظورنا حتى نطبق تفكير البديل الثالث على العالم الذى نعيش فيه، وهو عالم تمثل مخاطر الحروب الكارثية فيه حقيقة واقعية. وقد صنف المستطلعة آراؤهم فى بحث التحدى الخطير الذى أجريناه "إيقاف الحروب والإرهاب" على أنه أهم تحدٍ يواجه عالمنا المعاصر. وإليكم نماذج مما قالوه:

- "لا يزال الإرهاب أهم تحدٍ يواجه العالم، حيث يهدد بسلب الحرية والتقدم اللذين تريد الديمقراطيات الراسخة أن تقدمهما للمواطنين على مستوى العالم".

- "إن الحرب والإرهاب اللذين يفرضان على المواطنين شيئًا همجيا، حيث يدمران المبانى، ويزهقان الأرواح، ويبددان أموالًا هائلة لدعم الدمار – علام كل هذا؟!".
- "إن العالم ككل تدمره الحروب، حيث يحتوى على ترسانة دائمة الزيادة من أسلحة الدمار الشامل".
- "لو غابت الحروب والإرهاب لاستطعنا زيادة تركيزنا على تحسين اقتصاديات العالم والقضاء على الفقر".
- "الحروب والإرهاب يدمران قدرة الناس على الحياة الآمنة، وإعالة أنفسهم وأبنائهم، وتوفير تعليم جيد".

والمشكلة الإسرائيلية الفلسطينية ليست إلا نقطة ألم واحدة؛ فمن المهم لنا جميعًا أن نتوصل لحلول ابتكارية مسالمة يمكن للبديل الثالث أن يحققها لمجتمعاتنا المحلية، ودولنا، والقوميات التى ننتمى إليها. ونحن بحاجة لثورة فى طريقة تجادلنا وتحاورنا وممارستنا للدبلوماسية، وهناك الكثير من الناس القدوة الذين يحاولون التوصل لبديل ثالث فى الشرق الأوسط، والذين نتعلم من جهودهم الكثير عن نوع التعاون الإبداعى الممكن بداخل دوائر نفوذنا.

## بناء السلام: ثورة فى الدبلوماسية الداخلية

ومن بين هؤلاء الناس القدوة "محمد دجانى" الذى اكتشف فى ذلك اليوم العصيب عند حاجز التفتيش – حيث كانت والدته تحتضر – شيئًا غيّر حياته بالكامل. لم يكن قد تعامل مع الإسرائيليين حتى ذلك الوقت إلا عند نقاط التفتيش، والذين كانوا جنودًا شبانًا يحملون مدافع رشاشة. ولكن فى ذلك الوقت، هب نفس هؤلاء الجنود لمساعدة والدته المريضة، حيث أحضروا سيارتى إسعاف فى غضون دقائق، ونُقلت والدته إلى مستشفى تابع للجيش الإسرائيلى لأنه كان الأقرب. "فى الظهيرة، شاهدت عدوى يحاول إنقاذ والدتى. وكان هذا حدثًا مهمًا جدًا فى حياتى، وكان إحدى نقاط تحول كثيرة فى حياتى من التفكير بعقلية "نحن أم هم" إلى عقلية "نحن وهم"".[1]

وقد أصبح البروفيسور "محمد دجانى" الأستاذ بجامعة القدس حاليًا واحدًا من أنصار البديل الثالث القياديين فى فلسطين، ونموذج "نحن وهم". وقد جعله هذا التحول الكبير

---

1 مقابلة مع "محمد دجانى" فى مقر جمعية (وسطية) فى بيت حانينا فى إسرائيل فى الثانى عشر من يناير عام ٢٠١٠.

فى قلبه يؤسس جمعية أسماها "وسطية" ليعلم شباب الفلسطينيين تجاوز التفكير بمنطق البديلين. وقد اقتبس اسم جمعيته من آية فى القرآن تقول: "وكذلك جعلناكم أمة وسطًا". والوسطية تحمل معنى قريبًا من "نقطة المنتصف بين طرفين"؛ لذلك فقد كرست الجمعية نفسها لتجاوز الطرفين المتعصبين وصولاً إلى أسلوب أسمى وأكثر توازنًا للحياة.

يقول البروفيسور "دجانى": "تكمن جذور المشكلة فى أن شباب الفلسطينيين يتعلمون درسين اثنين أثناء سنوات نشأتهم وهما: الطريقة الوحيدة لحل صراع أو خلاف هى من خلال معادلة المكسب/ الخسارة، وأن المسلمين والمسيحيين واليهود لا يمكن أن يعيشوا معًا، ناهيك عن أن يزدهروا معًا"[1]. ولاشك أن هذا مثال نمطى على التفكير بمنطق البديلين.

ولدىَّ انطباع أن فكرة الوسطية فى الإسلام قريبة إلى فكرة البديل الثالث؛ فهى تناقض التفكير بمنطق البديلين الذى يسجن الناس فيما يطلق عليه "دجانى": "التحزب المتحمس، والتماسك القبائلى، والتطرف، والتعصب، والتزمت، وعدم التسامح، وهى الأشياء التى تجعل الإنسان عدوًا لدودًا لغيره من البشر"[2]. أما من يتبنون الوسطية، فإنهم يبحثون عن طريق أسمى وأفضل يتجاوز الحل الوسط القائم على مجرد التعايش معًا وصولاً إلى البديل الثالث المتمثل فى الازدهار معًا فى نفس الأرض.

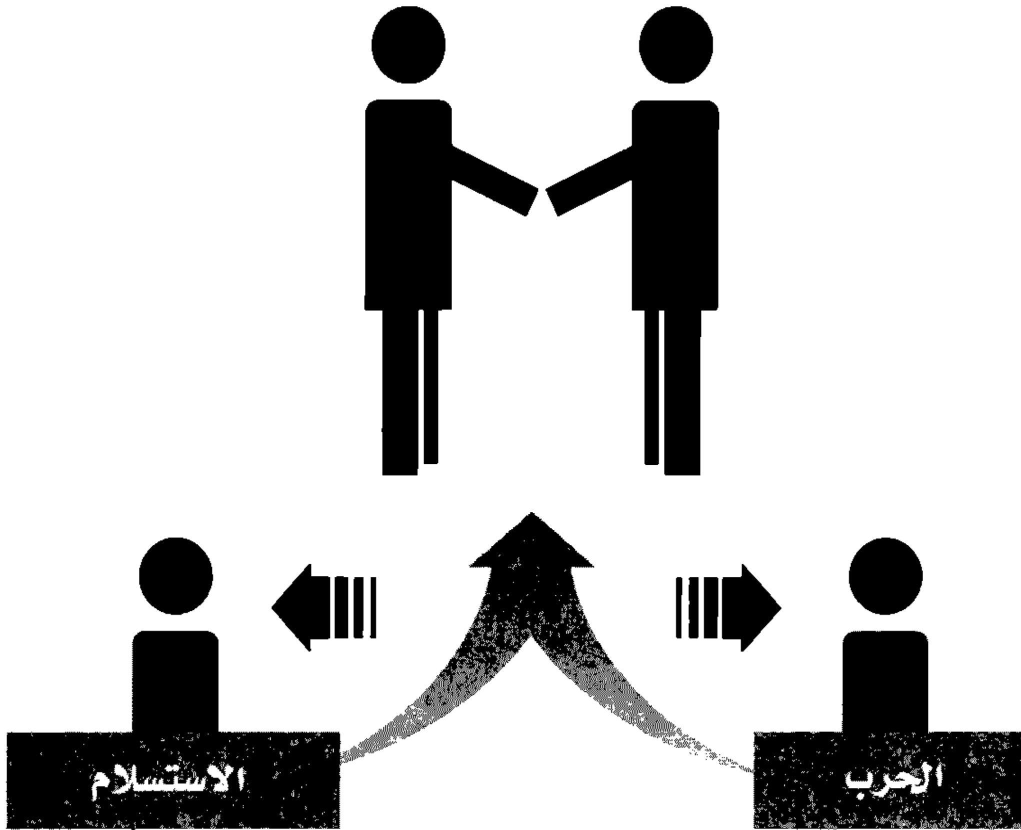
ما الذى قاد "دجانى" إلى بدء هذه الحركة المؤثرة بين الفلسطينيين من بنى وطنه؟ إن السبب فى هذا – وبدرجة كبيرة – هو إظهار الجنود الإسرائيليين فى ذلك اليوم للتفهم. وقد تم دعم هذا الانطباع عندما كان والد "محمد دجانى" يتلقى العلاج من السرطان فى مستشفى إسرائيلى، حيث يقول "محمد": "كان العاملون بالمستشفى يضحكون ويتندرون معه، ولا يعاملونه على أنه عدو. وقد فتحت هذه الخبرة عينى على أمور كثيرة".

يكرس "رون كرونيش" اليهودى – مدير المجلس التنسيقى بين الأديان فى إسرائيل – حياته لتوفير الفرص للإسرائيليين والفلسطينيين ليستمع بعضهم لبعض استماعًا متفهمًا. هذا شرط أساسى لأى بديل ثالث فى أرض متنازع عليها أو فى أى مكان آخر.

يقول "كرونيش": "قلما يلتقى الفلسطينيون والإسرائيليون فى الحياة اليومية، ونحن نقع تحت طوفان من الصور النمطية التى تقدمها وسائل إعلام كل طرف عن الطرف الآخر. وأغلب لقاءات الفلسطينيين باليهود تتم عند نقاط التفتيش، حيث يرى الفلسطينيون اليهود جنودًا يمثلون جزءًا من جيش احتلالى. أما اليهود، فيعتبرون الفلسطينيين إرهابيين

1 Mohammed Dajani, "The Wasatia Movement—An Alternative to Radical Islam," *Worldpress. org,* June 21, 2007, http://www.worldpress.org/Mideast/2832.cfm.

2 Mohammed S. Dajani Daoudi, *Wasatia: Centrism and Moderation in Islam,* n.d., 17, http://www.ptwf.org/Downloads/Wasatia.pdf.




وانتحاريين". ومع ذلك، فإنه يعمل بانتظام على جمع هؤلاء الناس فى مقابلات لإقامة تعاون إبداعى طويل الأمد تتسم بالواقعية والحساسية ليقابل بعضهم بعضًا - نساء وشبابًا، وراشدين، ومعلمين، وقادة دينيين - بحيث يستطيعون أن يكونوا عوامل توفيق فى تجمعاتهم ومجتمعاتهم. "ماذا نفعل فى المجلس التنسيقى بين الأديان فى إسرائيل؟ إننا نجعل الناس يتحاورون لتتغير قلوبهم وعقولهم بشأن احتماليات ومزايا التعايش السلمى الآن وفى المستقبل البعيد".

*إنها مفاجأة هائلة لمن يدخلون فى حوار جاد مع آخرين - ممن يعتبرون أعداءهم - أن يكتشفوا أن هؤلاء الآخرين بشر مثلهم، وأن لكل فرد منهم قصته المتفردة، والتى عادة ما ترتبط أيضًا بصراع دينى أو سياسى أكبر. وبالإضافة لذلك، فعندما يتعلمون بعض قواعد أديان الآخرين، فإنهم يكتشفون أن الأديان تشترك فى جوهرها فى قيم إنسانية متشابهة. لم يكن اليهود فى هذه الجماعات التحاورية قد سبق لهم أن فتحوا القرآن، والعكس صحيح، حيث لا يعرف الفلسطينيون - مسلمين ومسيحيين - إلا القليل جدًا عن اليهودية. وفى إحدى هذه المجموعات*

*سمع زعيم دينى مسلم لأول مرة الآية فى التلمود التى تقول: "إذا أنقذت حياة شخص واحد، فكأنك أنقذت حياة البشر جميعًا"، فقال: "لدينا نفس هذه الآية فى القرآن!". لقد أدت دراسة كل طرف للنصوص المقدسة للطرف الآخر – من يهود، ومسيحيين، ومسلمين – فى إسرائيل والمنطقة إلى تطوير الثقة بينهم أثناء تعلم كل منهم من الآخر.*

ويؤسس المجلس التنسيقى بين الأديان فى إسرائيل بيئة للأفراد المتورطين فى هذا الصراع يتباحث ويستمع فيها الطرفان. ويقول دكتور "كرونيش": "إنهم يحكون لبعضهم عن مشاعرهم تجاه المشاكل، وأحيانًا ما تحتدم مناقشاتهم لدرجة نعتقد معها أنه من الأفضل أن تتوقف، ولكن المشاركين يصرون على الاستمرار". ورغم أن حوارات المجلس التنسيقى بين الأديان فى إسرائيل صعبة جدًا فى أغلب الأوقات، فإن معظم المشاركين يواظبون عليها حتى يشبعوا حاجتهم العميقة للاستماع المتفهم. إن هؤلاء الناس يريدون أن يفهم بعضهم بعضًا ليروا ما يمكن لكل منهم أن يتعلمه من حياتهم معًا. قال أحد المشاركين اليهود فى المؤتمر مؤخرًا: "لقد قرأت بالجريدة شيئًا مفزعًا، وأردت أن أستمع إلى ما يشعر به ويفكر فيه صديقى وزميلى فى الحوار – سواء كان مسلمًا، أو مسيحيًا. كنت أريد أن أعرف ما يفكر فيه حقًا". وقد وضعت جماعات الحوار هذه مسائل قومية كبرى على طاولة الحوار لمناقشتها بأسلوب شخصى.

وحتى تصل رسالته إلى الشباب، فإن المجلس التنسيقى بين الأديان فى إسرائيل أحد الشركاء الدوليين لمعهد أوبورن للدراسات الدينية فى نيويورك فى عملية تحاورية على مدار عام كامل تتضمن إقامة معسكر صيفى لطلبة فلسطينيين وإسرائيليين بالإضافة إلى طلبة مدارس ثانوية من جنوب إفريقيا، وأيرلندا الشمالية، وأجزاء من الولايات المتحدة. وفى معسكر "وجهًا لوجه وعقيدة لعقيدة" الذى يعقد شمالى ولاية نيويورك كل صيف، يتناول الطلبة فى المعسكر الأطعمة التى تحللها اليهودية والإسلام والأطعمة النباتية، ويبيتون فى مكان واحد، ويتحاورون، ويبكون عندما يفارقون بعضهم بعضًا بنهاية فترة المعسكر مثلما يحدث فى أى معسكر آخر[1].

تعمل "مارجريت كرم" بجوار "كرونيش" فى المجلس التنسيقى بين الأديان فى إسرائيل، وهى فلسطينية عربية. تقول "مارجريت": "إن هويتى معقدة؛ فأنا إسرائيلية، ومسيحية كاثوليكية، وفلسطينية عربية". وكانت "مارجريت" قد عانت فى طفولتها عندما اضطرت لمواجهة الأطفال اليهود فى الحى الذى كانت تعيش فيه على منحدر جبل الكرمل. وكان الأطفال يقلدون ما يفعله الراشدون؛ فقد ألقوا الحجارة على بعضهم بعضًا، وشتموا بعضهم بعضًا. تتذكر "مارجريت" تلك الفترة، فتقول: "كنت أبكى دائمًا". وحدث ذات

---

1 مقابلة مع دكتور "رون كرونيش" فى الجامعة العبرية فى القدس فى السابع من يناير عام ٢٠١٠.

يوم بعد واحدة من تلك المعارك بين الأطفال أن عادت "مارجريت" لبيتها وهى تعرج؛ فطلبت منها والدتها الرائعة – والتى كانت تخبز فى ذلك الوقت – أن تدعو الأطفال اليهود للمطبخ، حيث قدمت لكل منهم خبزًا عربيًا ليأخذوه معهم لبيوتهم، ثم حضر اليهود ليشكروها، وسرعان ما بدأ الجميع يحضرون أعياد بعضهم بعضًا، وبدأت علاقة قوية بين الجانبين تتوطد فى ذلك الحى الصغير من مدينة حيفا.

وفى سن الخامسة عشرة، تعرفت "مارجريت" على حركة فوكولير – وهى حركة دولية هدفها دعم الحوار على كل المستويات بين مختلف البشر والأديان. سارت "مارجريت" على خطى والدتها – مدعومة بالقيم الروحية لحركة فوكولير – فأصبحت تحب صديقاتها اليهوديات، وكانت تريد أن تعرف المزيد عنهن؛ لذلك سافرت إلى لوس أنجلوس لتتعلم الدراسات اليهودية فى الجامعة اليهودية. وقالت عن ذلك: "لم أفتح فمى لمدة ستة أشهر". وكان الطلبة الآخرون يظنونها يهودية، ولكنهم عرفوا ديانتها فى النهاية، فأذهلهم أن يروا أنفسهم يدرسون التوراة والتلمود بجوار فلسطينية عربية، فأوضحت لهم أنها تدرس اليهودية حتى تساعد على ردم الفجوة بينهم وبين قومها. وأضافت: "وحتى أفعل هذا، فلابد أن أعرفكم". وبعد خمس سنوات من الاستماع المتفهم، تخرجت "مارجريت" وعادت إلى وطنها عربيةً حاصلةً على شهادة جامعية فى فهم اليهود.

وتعمل "مارجريت" حاليا محاضرة فى العلاقات بين اليهود والمسيحيين العرب، وتبذل أقصى طاقتها لبناء الجسور بينهم، وتوظف حياتها لإيجاد حوار والترويج للتفهم. وتقول: "لا أستطيع أن أحدث فارقًا كبيرًا، ولكننى أسير خطوة بخطوة"[1].

وأنا أعتقد أن "مارجريت" لا تقدر تأثيرها حق قدره. عندما يتحدث معًا أناس مثل "مارجريت كرم"، وأعضاء جماعات مثل المجلس التنسيقى بين الأديان فى إسرائيل، وجمعية وسطية، تتولد بينهم ثقة وتعاطف صادق تجاه بعضهم بعضًا. وهؤلاء يعرفون أن الحوار وحده لا يكفى، ولكنهم يعرفون أيضًا أنه الخطوة الأولى والأساسية باتجاه إيجاد احتمالات وإمكانات جديدة. وهذا يفسر فى رأيى سبب فشل الكثير من الجهود الدبلوماسية الرسمية فى حل صراعات مثل صراع الشرق الأوسط. إن تجاهل فرصة إقامة الروابط المتفهمة التى يحتاج إليها الناس من بعضهم بعضًا لا تمكن الدبلوماسية الرسمية من منح الناس "تنفيس نفسى".

الأسلوب التقليدى فى صناعة السلام هو التفاوض العقلانى بين أناس يطلق عليهم عالم السياسة الكبير "صموئيل إتش. هنتجنتون" (ثقافة ديفوس). يجتمع سنويًا كبار المسئولين الحكوميين وتنفيذيو كبريات الشركات حول العالم فى قمة تعقد فى الأحياء الراقية بمدينة

---

1 مقابلة مع "مارجريت كرم" فى مقر جمعية (وسطية) فى بيت حانينا فى إسرائيل فى الثانى عشر من يناير عام ٢٠١٠.

ديفوس فى سويسرا. والمجتمعون هناك يعرفون بعضهم بعضًا جيدًا، ويمثلون نوعًا من "الاتفاق العابر للدول الذى يسيطر على كل المؤسسات الدولية تقريبًا، والكثير من حكومات العالم، ومعظم القدرات الاقتصادية والعسكرية فى العالم"[1]. ومع ذلك فإن مناخ القمة فى ديفوس لا يقدم تنفيسًا نفسيًا للملايين حول العالم من المتضررين فعلًا.

وعلى سبيل المثال، فقد اعتبرت اتفاقيات أوسلو عام ١٩٩٣ على أنها فتح كبير "بأسلوب ديفوس" من شأنه أن يغير كل شىء، حيث اتفق مندوبون عن الإسرائيليين والفلسطينيين على أن يعترف كل طرف للطرف الآخر بـ "حقه فى تقرير مصيره"، والمشاركة فى الأرض. وكان المندوبون مبتهجين أثناء حديثهم عن نهاية الصراع، والتوصل لحل لكل شىء من ناحية المبدأ، وأن التفاصيل تخص القانونيين.

كيف أمكن لمثل هؤلاء المتخاصمين أن يتوصلوا إلى مثل ذلك الفتح الكبير؟ لأن مفاوضاتهم لم تكن هى نفس اللقاءات الرسمية المعتادة بين الدبلوماسيين، بل كانوا يتناقشون "سرًا"، ويعملون فى هدوء بعيدًا عن وسائل الإعلام. لقد عاش المندوبون معًا فى منزل واحد قريب من أوسلو، وتناولوا طعامهم على طاولة واحدة، وقاموا معًا بجولات طويلة على أقدامهم فى غابات النرويج. وأثناء ذلك، أصبحوا يعرفون بعضهم بعضًا بصورة جيدة، وحدث بينهم قدر كبير من التحاور بأسلوب العصا الناطقة. وكم كانت دهشة الدبلوماسية الرسمية عندما توصل الجانبان إلى اتفاقية فعالة يدعمها الجميع.

ومن المؤسف أن هذه العملية القائمة على التفهم لم يتبعها تنفيذ فعلى للاتفاق، ولم يحصل الناس ممن توصلوا إلى هذه الاتفاقية على "تنفيس نفسى" واقعى على الأرض. ورغم التوقيع الرسمى من المسئولين على الأوراق الرسمية، فقد مضت سنوات طويلة دون تحقيق أى تقدم فى تنفيذ اتفاقيات أوسلو.

يفهم دكتور "مارك جوبين" – وهو عالم متميز، ومشارك فى جهود عملية السلام فى الشرق الأوسط – أهمية الارتباط الانفعالى والشخصى الذى لابد من إيجاده إذا أردنا التوصل لحل إبداعى. إن الاتفاقات الرسمية ليست كافية. يقول "جوبين": "إن مجال حل الصراع لا يزال فى مرحلة بدائية جدًّا من التطوير والتنمية، حيث يبدو أن منظرى حل الصراع لا يجيدون مواجهة مشاعرهم وأوجه القصور لديهم، ولا يدرك الدبلوماسيون الصدمة التى ستنتج عن هذا، ويهربون منها". إن عقلانية المفاوضين لا تترك مجالًا لرؤية أحدهم للآخر.

1 Richard K. Betts, "Conflict or Cooperation? Three Visions Revisited," *ForeignAffairs,* November/December 2010, http://www.foreignaffairs.com/articles/66802/richard-k-betts/conflict-or-cooperation?page=show. Accessed November 30, 2010.

فُقد الكثير من الإيجابيات التى تم التوصل إليها فى أوسلو فى مؤتمر كامب ديفيد ١٩٩٩ بين القادة الإسرائيليين، ورئيس السلطة الفلسطينية العظيم ياسر عرفات. ورغم أن الكثيرين من الشعب الفلسطينى يقدرون "عرفات" ويحتفون به، فقد كان الكثيرون من الإسرائيليين يعتبرونه إرهابيًّا. وقد تعامل المندوبون الإسرائيليون فى المؤتمر مع "عرفات" بقدر كبير من عدم الاحترام، حيث تركوه ينتظر ساعات قبل أن يدخل غرفة الاجتماعات ليجد خطة عمل مكتوبة منتهية، ثم ألقوا بها على الطاولة وأوضحوا له ما عليه أن يقوله فى البيان الصحفى وما سيقولونه ردًا على ذلك. لذلك، نهض عرفات من مقعده، وغادر الغرفة، ولم يلتق أبدًا بالإسرائيليين بعد ذلك. انتهى مؤتمر كامب ديفيد بالفشل، وبعد ذلك، أنكر عرفات أن لليهود أى تاريخ من أى نوع فى فلسطين، وأوضح أنه لا حق لهم من أى نوع فيما يطلقون عليه "أرضهم المقدسة".

ومن المفارقة أن كامب ديفيد قد شهدت قبل ذلك التاريخ بعشرين عامًا جلوس رئيس الوزراء الإسرائيلى "مناحم بيجين" والرئيس المصرى "أنور السادات" وجهًا لوجه على طاولة المؤتمر، وهما أيضًا فى حالة جمود بشأن التوصل لاتفاقية سلام. وقد عمل الرئيس "جيمى كارتر" – كطرف ثالث – عملًا جادًا لإقامة علاقة أكثر ودًا بين الرجلين؛ فأصبح "السادات" مستعدًا للتوقيع ولكن "كارتر" وجد أن "بيجين" غير مستعد لتوقيع الاتفاقية النهائية. وفى اليوم الثالث عشر من الاجتماعات – وعندما بدا أن المؤتمر سيفشل – طلب "كارتر" من وزير خارجيته أن يعرف أسماء أحفاد "بيجين"، ثم أحضر ثلاثة صور للقادة الثلاثة ووقع على كل صورة منها باسم أحد أحفاد "بيجين" وكتب رسالة شخصية إلى كل حفيد منهم. وقال من حضروا ذلك الموقف "كان من الواضح أن "بيجين" قد تأثر برؤية أسماء أحفاده على الصور، وبعد فترة قصيرة وافق "بيجين" على إزاحة العقبة الأخيرة لاتفاقية السلام"[1].

هل كانت إشارة "كارتر" الدالة على التفهم هى ما أدى إلى السلام بين إسرائيل ومصر؟ هل رأى رئيس الوزراء الإسرائيلى وجوه أحفاده عندما نظر إلى أسمائهم، وسأل نفسه عن نوعية العالم الذى كان يعمل على تركه لهم؟ لا أحد يعرف، ولكن ما نعرفه فعلًا هو أن "كارتر" قد بذل الكثير من الجهد لتأسيس تلك العلاقة، حيث عقد الزعيمان محادثات شخصية مطولة، فتناول الرئيس "كارتر" وزوجته الغداء على انفراد مع "بيجين" وزوجته، وسمع "بيجين" وهو يتحدث عن وفاة والديه وأحد إخوته فى الهولوكوست. كان "بيجين" يعرف أن "كارتر" قد منحه تنفيسًا نفسيًا. هل يشك أحد فى أن شيئًا ما قد حدث فى قلب

---

1 Joyce Neu, "Interpersonal Dynamics in International Conflict Mediation," in *Nat - ral Conflict Resolution*, ed. Filippo Aureli (Berkeley: University of California Press, 2000), 66.

ذلك الرجل عندما هزته رؤيته لأسماء أحفاده وعندما نطق اسم كل منهم بهدوء أثناء نظره إلى تلك الصور؟

يعتقد "مارك جوبين" أن مثل تلك الإيماءات الدالة على التفهم ضرورية للبحث عن البديل الثالث. وفى واحدة من أسوأ لحظات الصراع الإسرائيلى الفلسطينى، أتيحت لـ "جوبين" فرصة لقاء عرفات وجهًا لوجه، والقيام بمثل تلك الإيماءة.

## سد الفجوة التى لا يمكن سدها

فى ربيع عام ٢٠٠٢، كان الجيش الإسرائيلى والفلسطينيون يخوضان حروبًا مرعبة فى شوارع الضفة الغربية، حيث كان يتم استهداف المدنيين الأبرياء بالقتل. وكان الإسرائيليون قد حاصروا عرفات وسجنوه فى مكان إقامته. شعر "مارك جوبين" بالرعب بسبب القتل الدائر؛ فقرر أن يجرب بنفسه كسر ذلك الحصار والتحدث مع عرفات شخصيًا. وكانت اللحظة مخيفة فعلًا، ومشحونة بالاضطراب الداخلى لدى "جوبين" الذى سأل نفسه: "هل ينبغى أنه أعانق "عرفات"؟ هل ينبغى أن أقدم له هدية؟". كان على "جوبين" أن يقرر إن كان هو نفسه قادرًا على تجاوز تحيزاته ومخاوفه، والجلوس مع العدو اللدود لشعبه. ويقول "جوبين":

*" عندما جلست معه، كانت هذه المرة الأولى لى التى ألمس فيها شخصًا قتل الكثيرين من اليهود، ولا يزال يعطى أوامر بقتل اليهود. ولكننى قلت لنفسى: " إذا كان لمحاولتى هذه أن تنقذ روحًا واحدة، فإنها تستحق" . كان هذا هو ما نواجهه؛ ففى كل يوم هناك قتل، وكان" عرفات" لاعبًا أساسيًا فى هذه الدائرة من العنف اللامتناهى. لو استطعت فقط أن أقول بضع كلمات من شأنها تهدئة الأمور.*

*لذلك نظرت فى عينيه كما لو كان رجلًا مسنًا لطيفًا، وعبرت له عن حزنى الصادق لكل الأطفال الفلسطينيين الذين قتلوا، وقلت له إن هناك مبدأ فى اليهودية لتعزية المكلومين. وأوضحت له أنه شىء مقدس فى الديانتين اليهودية والإسلامية أن نشارك فى التعرف على النصوص المقدسة لدى الآخرين. إنها رابطة مقدسة. وعندئذ أوضحت له أن هناك نصًا فى التلمود يقول إن العالم يقوم على ثلاثة أشياء هى: الحقيقة، والسلام، والعدل. وقد قال رجل الدين اليهودى" مونا" إنه إذا غاب العدل، فلن يوجد سلام أبدًا.*

*عرف عرفات أننى أعترف له بحاجة شعبه للعدل، ولكننى أنتقد أيضًا الأساليب التى يتبعها فى الحصول على هذا العدل، وكان عرفات صامتًا معظم اللقاء، ثم نظر لى فى النهاية نظرة عميقة وقال: " عندما كنت طفلًا كنت أصلى عند الجدار.. الجدار، مع الشيوخ اليهود. وكانوا يتلون صلواتهم وأتلو أنا صلاتى" .*

*ذهلت مما سمعته، وذُهل الحاضرون. لابد أن نفهم ما يحدث هنا. ماذا كان يقول لى؟ لقد كان يعترف بأن الحائط الغربى فى القدس كان فعلًا مكانًا مقدسًا يتعبد عنده اليهود والمسلمون جنبًا إلى جنب. هذا هو نفس الرجل الذى أنكر فى كامب ديفيد أى وجود يهودى فى القدس مما أدى إلى نسف مؤتمر كامب ديفيد" .*

وفى اليوم التالى لزيارة "جوبين"، أصدر عرفات بيانًا رسميًا لقواته بالكف عن قتل المدنيين اليهود.

يقول "جوبين": "إن الهدف من قصتى هو أن أوضح أن قوة الإيماءات التى تدل على الاحترام قد تكون أهم من أى شىء آخر فى بعض الأحيان، وهذا هو ما تجلى فى تلك اللحظة بين "كارتر"، و"بيجين"، و"السادات" عندما لجأ "كارتر" إلى استخدام أحفاد "بيجين" – أين يقع هذا فى نظرية العلاقات الدولية؟"[1].

إن الدبلوماسيين العقلانيين والمفاوضين غير مؤهلين بأية صورة لإبداء إشارات مثل تلك رغم أنها تمثل الخطوة الأولى فى حل أى صراع حلًا دائمًا.

أثناء انتفاضة الفلسطينيين عام ٢٠٠٣، كانت شوارع القدس خالية، بدون سياح، ولا يوجد بها إلا القليل من رجال الأعمال. يقول "جوبين" إنه كان واحدًا من مجموعة محدودة من النزلاء فى أحد الفنادق الكبرى فى القدس، وقد خرج ذات ليلة ليستقل سيارة أجرة؛ فوجد خمس سيارات خالية فى الجانب الذى يسير فيه من الشارع وسيارة واحدة خالية فى الجانب المقابل. جاء إليه أحد سائقى هذه السيارات الخمس، وقال: "لا تركب مع السائق على الجانب الآخر، فهو عربى". ولما كان "جوبين" بانيًا للجسور، فقد عبر الشارع وركب سيارة العربى. ويقول عن ذلك:

*"كان ذلك السائق العربى يجلس هناك بمفرده فى حالة من الضيق. وعرف أننى يهودى، وأننى عبرت الشارع لأركب معه عامدًا. ولكنه لم يقل شيئًا؛ فقلت له: "لابد أن الوضع الحالى سيئ بالنسبة لك ولأسرتك" . وكان الوضع سيئًا جدًا بالطبع لكل سائقى سيارات الأجرة، حيث لم يكن هناك عمل. وكم أذهلنى أنه بدأ يقول الكثير من الأشياء حتى أنه كان من الممكن أن يدخل فى مشكلة حقيقية مع مواطنيه الفلسطينيين، لقد تجاوب معى فى الحوار تقديراً منه لركوبى معه سيارته رغم تحذيرات السائقين الآخرين، وأبدى انزعاجه من نزعه العداء الشديد بين الأطراف المتصارعة. لقد كان تنفيس هذا السائق عما بداخله بمثابة هدية قيِّمة لى، ولكن هذا لم يحدث إلا لأننى أبديت بعض التعاطف معه، حيث كان يعرف أننى عارضت قومى عندما ركبت سيارته.*

---

1 مقابلة مع "مارك جوبين" فى الجامعة العبرية بالقدس فى العاشر من يناير عام ٢٠١٠. وانظر أيضًا:
Marc Gopin, *Healing the Heart of Conflict* (Emmaus, PA: Rodale, 2004), 187–88.

*إن هذا هو ما يحدث عندما يكون لدينا الاستعداد للخروج من أُطرنا التى نعيش فيها، وهذه الدلائل على الاحترام والتفهم مُعدية بصورة كبيرة مثلها مثل الغضب. لقد سمعت فى تلك الليلة حديثًا أصدق من كل ما سمعته فى تلك المحادثات الدبلوماسية الحمقاء التى يبدى كل طرف فيها موقفًا ظاهريا دون أن يقول شيئًا. إن الحل الحقيقى للصراع يبدأ بعلاقة شخصية واحدة"[1].*

## سيمفونية من التعاون الإبداعى

اجتمع إسرائيلى وفلسطينى ذات يوم فى أحد فنادق لندن وربطت بينهما واحدة من تلك العلاقات الشخصية التى يتحدث عنها "جوبين"، حيث كان عازف البيانو العظيم وقائد الفرق الموسيقية الإسرائيلى "دانيال بارينبويم" فى بهو الفندق وحيا رجلًا جالسًا على مقعد بجواره، فقدم له الرجل الجالس إلى جواره نفسه على أنه "إدوارد سعيد" – وهو فلسطينى عربى، وأستاذ شهير للأدب فى جامعة كولومبيا. وفى ذلك المساء بدأ هذان الرجلان اللذان يفترض أن يكونا على طرفى نقيض من ناحية مواقفهما السياسية – حوارًا استمر لسنوات.

لقد أصبح "بارينبويم" و"سعيد" صديقين حميمين، حيث قال الأول بعد وفاة صديقه عام ٢٠٠٣: "لم يكن من الممكن تصنيف "إدوارد سعيد" فى فئة أو تصنيف محدد؛ فقد كان الجوهر الأساسى للطبيعة الإنسانية لأنه أدرك تناقضات هذه الطبيعة. لقد كان يدافع عن الحقوق الفلسطينية وفى نفس الوقت يدرك المعاناة اليهودية، ولم يكن يرى فى موقفه هذا تناقضًا". وإذا استخدمنا مصطلحاتنا، فسنقول إن "إدوارد سعيد" كان مفكرًا بعقلية البديل الثالث، حيث كان يبحث دائمًا عما وراء الفكرة، وما "لا تراه العين"، وما "لا تسمعه الأذن".

ومن جانبه قال "سعيد" عن "بارينبويم": "إنه شخصية معقدة. إنه تحد، بل ويمثل معارضة للغالبية المنقادين فى العادة". وقد قاد "بارينبويم" – الذى يعتبره البعض واحدًا من أعظم الموسيقيين فى التاريخ – فرقة شيكاغو السيمفونية، وأوبرا برلين، وسجل موسيقى كلاسيكية أكثر من أى موسيقى آخر، وعمل متحدثًا ومدافعًا عن السلام فى الشرق الأوسط. وكان أول وأشهر موسيقى إسرائيلى يتلقى الدعوة للعزف فى الضفة الغربية الفلسطينية (وهى الدعوة التى رتبها له "سعيد")، ويتمتع "بارينبويم" بتفهم هائل لكلا الشعبين الإسرائيلى والفلسطينى.

---

1 " مقابلة "جوبين

وعلى مدار تحاورهما الذى تواصل لسنوات عديدة حول الأزمة فى الشرق الأوسط، لم يكن "سعيد" أو "بارينبويم" متفائلين بشأن أن تؤدى التواصلات الرسمية الحادة على المستويات الحكومية إلى السلام، فاستنتجا أن أصل المشكلة هو الجهل الكامل من كلا الطرفين بالطرف الآخر، حيث كتب "سعيد" يقول: "الجهل ليس إستراتيجية سياسية ملائمة للناس؛ لذلك لابد أن يفهم كل طرف – بطريقته – ويعرف "الآخر" المحظور الممنوع".

عندما لا توجد لدى الناس الرغبة أو الاستعداد لمعرفة بعضهم بعضًا، فإن كل طرف يبالغ فى تبسيط الطرف الآخر – وهذا نتيجة لما أطلقتُ عليه نموذج "أنا لا أرى إلا الجانب الذى أنتمى إليه". إذا لم أر أثناء نظرى فى المرآة إلا الجانب الذى أنتمى إليه – حزبى، أو دولتى، أو جنسى، أو دينى، أو انتمائى العرقى – فلن أرى هويتى المعقدة والثرية بوضوح، وكذلك لن أرى هويات الناس فى الطرف الآخر. يتحدث "سعيد" كعربى، فيقول:

*"لقد كانت سياسة حمقاء ومبددة للفرص على مدار سنوات عديدة أن يرفض الفلسطينيون فهم وتحليل إسرائيل على أرضية ضرورة إنكار وجودها؛ لأن اليهود تسببوا للفلسطينيين فى النكبة. إن التاريخ شىء ديناميكى، وإذا لم نتوقع أن يستخدم اليهود الهولوكوست ليبرروا الخروقات البشعة لحقوق الإنسان تجاه الشعب الفلسطينى، فإننا علينا أيضًا أن نتجاوز تلك الحماقات مثل القول بأن الهولوكوست لم يحدث أصلاً، وأن الإسرائيليين جميعًا – رجالًا ونساء وأطفالًا – مقدر لهم أن يظلوا أعداءنا الأبديين".*

ونظرًا لشعورهما بالإحباط من انهيار عملية السلام؛ تساءل "بارينبويم"، و"سعيد" عما يستطيعان فعله كبديل ثالث لمساعدة الطرفين على أن يعرف كل منهما الآخر، فتوصلا لفكرة تكوين أوركسترا موسيقية تضم شبابًا فلسطينيين وإسرائيليين. يقول "سعيد" فى تذكره لما حدث: "وكانت الفكرة أن نرى ما سيحدث عندما نضع هؤلاء الشباب معًا ليعزفوا فى فريق أوركسترالى واحد". وفى البداية، فقد أرسلا دعوات لورشة عمل تعقد فى وايمار بألمانيا، وكانا يشكان فى الاستجابة لهذه الدعوات. ولكنهما تلقيا الكثير من الطلبات. ومثل كل تجارب البديل الثالث، فقد كانت هذه التجربة مثيرة، ومخاطرة، ولا يمكن التنبؤ بمسارها، ومع ذلك فسرعان ما أصبح المشروع "أهم شىء" فى حياة كل من "بارينبويم"، و"سعيد".

كان "بارينبويم" يقود التدريبات الموسيقية كل يوم، بينما يقيم "سعيد" حوارًا للمناقشة كل ليلة "عن الموسيقى، والثقافة، والسياسة، ولا يشعر أحد فيه بأنه واقع تحت ضغط أى شىء". وكان يحضر هذه المناقشات طلبة يهود من إسرائيل وروسيا وألبانيا، وطلاب عرب

من سوريا ولبنان وفلسطين. وكان "سعيد" يبدأ المناقشة بالسؤال: "ماذا تشعرون تجاه هذا المشروع بكامله؟". وفورًا اشتكى أحد الموسيقيين اليهود من أنه يتعرض للتمييز ضده لأن الموسيقيين العرب لم يكونوا يسمحون له بعزف الموسيقى العربية فى جلساتهم المشتركة بعد انتهاء الحوار، وقال: "إنهم يقولون لى: لا يمكنك عزف الموسيقى العربية؛ فالعرب فقط هم من يعزفون الموسيقى العربية".

كان "بارينبويم" يصر على أنه لا ينبغى لأحد أن يكبت مشاعره، بل أن يعبر كل طرف عن مشاعره للطرف الآخر، وكان يقول للعازفين: "إننا لا نقول إننا كلنا موسيقيون وإنه من الجميل أن نعزف الموسيقى وننسى كل شىء آخر، بل على النقيض، فإن هذا المشروع مصمم حتى يُمنح كل فرد الإمكانية، والحق – بل والواجب ليعبر بالضبط عن آرائه"[1].

وبعد بضعة أسابيع من التوتر والتنفيس النفسى عن الضيق والألم، بدأت الأمور تتغير: "ونفس الشاب الذى كان يشتكى من أن العرب فقط هم من يعزفون الموسيقى العربية كان يعلم الآخرين كيف يضبطون أوتار آلة التشيلو على ميزان الموسيقى العربية. لذلك كان من الواضح أنه أصبح يعتقد أن الجميع يستطيعون عزف الموسيقى العربية. واتسعت الدائرة بالتدريج، وأصبح جميع الطلبة يعزفون السيمفونية السابعة لبيتهوفن. لقد كان ذلك الحدث رائعًا"[2].

وقد نتج عن ورشة العمل هذه فريق أوركسترالى كامل من الشباب، هو ديوان الموسيقى الغربية الشرقية اشترك فيه موسيقيون من مصر وإيران وإسرائيل والأردن وفلسطين وسوريا. وقد تم اقتباس اسم الأوركسترا من عنوان ديوان شعر للشاعر الألمانى "جوته" والذى احتفى فيه بالروابط الجميلة بين الثقافتين الشرقية والغربية. ومنذ عام ١٩٩٩، ارتبط المئات من الشباب الأفضل موهبة فى الشرق الأوسط ببعضهم من خلال هذا الفريق. وقد قدم هذا الفريق الذى حصل على الكثير من الجوائز عروضه فى عشرات الدول، وفى إسرائيل والمناطق الفلسطينية، ولكن هذا كان له مخاطره؛ فعندما قدم الديوان عروضه الموسيقية فى قاعة كارنيجى فى نيويورك، كان لابد لحضور الحفل أن يجتازوا بوابات إلكترونية للكشف عن المعادن المحمولة قبل أن يستطيعوا دخول الحفل[3].

ويقول "بارينبويم" عن هذا:

1 "Barenboim's Music: A Bridge across Palestinian–Israeli Divide." *AFP*, http://www.youtube.com/watch?v=GpGS1gVcU-k&NR=1.

2 Daniel Barenboim and Edward Said, *Parallels and Paradoxes: Explorations in Music and Society*, ed. Ara Guzelimian (New York: Vintage Books, 2002), ix–xi, 8–9, 181.

3 Anthony Tommasini, "Barenboim Seeks Harmony, and More Than One Type," *The New York Times*, December 21, 2006.

*"كان الديوان مشروعًا ضد الجهل، حيث كنا نرى أهمية بالغة فى معرفة الناس بعضهم بعضًا وفهم كل منهم ما يفكر فيه الآخر ويشعر به دون أن يتفق معه بالضرورة. إننى لا أحاول إقناع الأعضاء العرب فى الديوان بوجهة النظر الإسرائيلية، ولا العكس، بل أريد أن أوجد أرضية يستطيع الطرفان من خلالها أن يختلفوا دون لجوء للعنف"*[1].

*"ولا يزال هناك الكثيرون من الإسرائيليين الذين يذهبون لفراشهم ليلًا، ويحلمون بأن يستيقظوا من نومهم فلا يجدون أى فلسطينى، والعكس صحيح. إن هؤلاء لديهم جهل مطبق فى نظر كل منهم للآخر على أنه وحش، ومع ذلك فإن عزفهم موسيقى بيتهوفن معًا على مدار أيام وأسابيع نفس الألحان وبنفس التعبيرات قد لا يحل المشكلة السياسية، ولكننى أعتقد أنه يؤثر على الطريقة التى يرى كل طرف من خلالها الطرف الآخر"*[2].

هل أثر الديوان على الموسيقيين المشاركين فيه؟ قال موسيقى إسرائيلى عن هذه التجربة:

*"المشكلة الكبرى هى أن كل شخص محاط بعالمه الخاص، ومنغلق فيه. نحن لا نعرف شيئًا عنهم، وهم لا يعرفون شيئًا عنا، وسواء أعجبنا هذا أم لم يعجبنا، فسنظل نعيش متجاورين للأبد. لذلك ينبغى علينا أن نبدأ فى تعلم كيف نعيش معًا، وعلينا أن نهدم السور القائم فى عقولنا، وعلى كل طرف أن يبدأ فى فهم الطرف الآخر"*[3].

تقول عازفة التشيلو الإسرائيلية "نوا شورين": "عندما أعزف بجوار "دانة" من سوريا، فإننى لا أقول لنفسى: "إنها من سوريا"، بل أقول لنفسى: "إنها صديقتى"". وتقول "شورين" إنه بعد أن قدم الديوان عرضًا له فى مدينة فلسطينية: "قالت فتاة فلسطينية عنا إننا أول إسرائيليين غير مجندين ترانا، وعندما انتهى وقت العرض، وذهب الجميع كل فى طريقه، كان الناس يبكون"[4].

وكان هناك عازفا بيانو فى الديوان، وهما "شاى ووزنر" من إسرائيل، و"سليم عبود أشقر" من فلسطين نشأت بينهما صداقة حميمة بسرعة، يقول "بارينبويم": "لقد كانا يريدان العزف معًا لا أن يتدرب كل منهما معى على انفراد، وبدأ الاستعداد لعزف كونشرتو

1 Ed Vulliamy, "Bridging the Gap, Part Two," *Guardian* (Manchester), July 18, 2008, http://www.guardian.co.uk/music/2008/jul/13/classicalmusicandopera.culture. Accessed October 21, 2010.

2 "Palestinian–Israeli Orchestra Marks 10th Anniversary," *Al–Jazeera English*, August 21, 2009, http://www.youtube.com/watch?v=gDJui5–zoeg. Accessed October 20, 2010.

3 *Knowledge Is the Beginning: A Film by Paul Smaczny*, 2005.

4 Vulliamy, "Bridging the Gap, Part Two."

البيانو الثنائى لـ "موتسارت". وعندما عزفا معًا، كان عزفهما راقيًا جدًا، حيث كان عزفهما معًا مليئًا بالفهم والشعور بأسلوب كل منهما فى العزف. وكان هذا العزف أيضًا نقلة رمزية، ومناسبة رائعة لنا جميعًا "[1]. ويحب "بارينبويم" هذه الرمزية، حيث قال: "عندما أرى "كريم" الطفل الصغير – وهو فلسطينى فى الأردن، و"إنبال"– وهى فتاة إسرائيلية تعزف على التشيلو، فإن هذا يكون مصدرًا هائلًا للبهجة بالنسبة لى".

ويقلل "بارينبويم" من دوره فى هذه المعجزة محدودة النطاق. لقد استطاع من خلال أوركسترا الديوان كأداة أن يجمع الكثيرين من الشباب الموهوب فى الشرق الأوسط وأن يضعهم على أعتاب التفكير بمنطق البديل الثالث. لقد خلق – بتعبير "كارل روجرز": "موقفًا يفهم كل طرف من أطرافه المختلفة وجهة نظر الطرف الآخر، وهذا يتحقق أثناء الممارسة – حتى إذا احتدت المشاعر – بفضل تأثير شخص مستعد لفهم كل وجهات النظر فهمًا عميقًا"[2].

ومثل أى باحث شجاع آخر عن البديل الثالث، فقد كان هناك منتقدون لـ "بارينبويم"، حيث اتهمه النشطاء المناصرون للفلسطينيين بأنه يخلق "حجة مثالية" للعدوان الإسرائيلى، ويدعم الوضع القائم غير العادل[3]. وفى الوقت نفسه كان الكثيرون من الإسرائيليين لا يثقون فيه لتفهمه وانسجامه مع العرب "أعداء إسرائيل".

ومع ذلك، فإن "بارينبويم" لا يبالغ فى التفاؤل بشأن أوركسترا الديوان، حيث يعرف أن هذه الأوركسترا فى ذاتها لن تجلب السلام للمنطقة، وكذلك لا يعتقد أن الإسرائيليين والفلسطينيين يستحقون القدر نفسه من اللوم على الموقف، حيث يوجه انتقادات صريحة لحكومته. ومع ذلك فإن هذه الأوركسترا تمنح الناس من الطرفين فرصة لمعرفة كل منهم الآخر، وبداية فهم كل منهم الآخر.

وفى عام ٢٠٠٤، حصل "بارينبويم" على جائزة ولف برايز على إنجازاته المتميزة فى الفنون. وأثناء حفل تقديم الجائزة الذى عقد أمام البرلمان الإسرائيلى، وصف البديل الثالث الذى يستخدمه لترويج السلام فى بلاده، فقال:

*"لابد من وجود حل. إننى أسأل نفسى: "لماذا ينبغى أن أظل أنتظر التوصل لهذا الحل؟" ولذلك، أسست بالتعاون مع صديقى الراحل "إدوارد سعيد" ورشة عمل موسيقية لشباب الموسيقيين من*

---

1 Daniel Barenboim, *A Life in Music* (New York: Arcade Publishing, 2003), 188.

2 Carl Rogers, "Communication: Its Blocking and Its Facilitation," n.d., http://www.redwoods.edu/instruct/jjohnston/English1A/readings/rhetoricandthinking/communicationitsblockingitsfacilitation.htm. Accessed October 20, 2010.

3 Raymond Deane, "Utopia as Alibi: Said, Barenboim, and the Divan Orchestra," *Irish Left Review,* December 9, 2009, http://www.irishleftreview.org/2009/12/09/utopia-alibi-barenboim-divan-orchestra/. Accessed October 21, 2010.

*كل دول الشرق الأوسط – يهود، وعرب على السواء. إن الموسيقيين يستطيعون بحكم طبيعتهم أن يرتقوا بمشاعر وخيال الإسرائيليين والفلسطينيين إلى آفاق جديدة لم يكونوا يتخيلونها"*[1].

وفى عام ٢٠٠٨، حصل "بارينبويم" على جواز سفر فلسطينى بعد عزفه بيانو منفردًا لصالح مؤسسة خيرية فى مدينة رام الله مما جعله أول، وربما الشخص الوحيد فى العالم الذى يحمل جوازى سفر إسرائيليًا وفلسطينيًا. وبعد أن عبر "بارينبويم" عن سعادته، قال عن جواز السفر الفلسطينى إنه: "يرمز للرابطة الدائمة بين الشعبين الإسرائيلى والفلسطينى"[2].

إن جوازى السفر هذين يجعلان من "دانيال بارينبويم" مثالاً حيًا متحركًا للبديل الثالث، وهو فى هذا الصدد مختلف عن أى شخص آخر فى العالم. وبينما جرد التفكير بمنطق البديلين الكثيرين من الناس فى منطقة الشرق الأوسط من إنسانيتهم، فإن "بارينبويم" لم يسمح لأى جانب من الجانبين بأن يحدد ملامح شخصيته، حيث يرى ضرورة أخلاقية عميقة لأن يتجاوز بنظره الجانبين وصولاً إلى احتمال ثالث ثرى، وهو أن يكون مواطنًا لكلا الثقافتين العظيمتين.

## نموذج بناء السلام

هل نرى من خلال عمل هؤلاء الناس القدوة احتمالات بديل ثالث يتجاوز الصراع القاتل فى الشرق الأوسط وتحقيق السلام؟ لا أحد يستطيع التأكيد على ذلك؛ فالسمة الأساسية للتعاون الإبداعى هى أنه لا يمكن التنبؤ بمساره. ومع ذلك فإننا نعرف أن التعاون الإبداعى ناجح، وأنه مبدأ صحيح. ورغم أن المفكرين بمنطق البديل الثالث الذين تحدثت عنهم لا يستطيعون السيطرة على نماذج الآخرين، فقد وجدوا طرقًا لخلق تعاون إبداعى بداخل دوائر نفوذهم.

ربما أدى التعاون الإبداعى الإيجابى القوى الذى يحققه مسلمون مثل "محمد دجانى"، ومسيحيون مثل "مارجريت كرم"، ويهود مثل "دانيال بارينبويم" إلى حل رائع. وإن كان الأمر كذلك، فسوف يتم التوصل لهذا الحل؛ لأن هؤلاء قد وضعوا الأساس للتفهم، وغرسوا فى عقول وقلوب الكثيرين النموذجين الأساسيين "أنا أرى نفسى"، و"أنا أراك". لقد عملوا

---

1 Daniel Barenboim, in Smaczny, *Knowledge Is the Beginning*.

2 Kate Connolly, "Barenboim Becomes First to Hold Israeli and Palestinian Passports," *Guardian (Manchester)*, January 15, 2008, http://www.guardian.co.uk/world/2008/jan/15/musicnews.classicalmusic. Accessed July 14, 2010.

## التفكير بمنطق البديل الثالث



أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا



أنا أبحث عنك



أنا أرى نفسى



أنا أراك

على مساعدة خصومهم على تبنى نموذج "أنا أبحث عنك" لفهم الآخرين. وكما يتضح من التاريخ، فإن كل المؤتمرات الدبلوماسية، ووثائق الهدنة فى العالم لن تصنع فارقًا كبيرًا فى ظل غياب هذه النماذج.

ماذا نتعلم من دراستنا لهؤلاء الرواد للسلام فى الشرق الأوسط؟ ما الذى نستطيع أن نطبقه من خبرتهم على خبراتنا فى العالم الذى نعيش فيه؟

*أولاً، إننا نتعلم الضرورة المطلقة لنموذج "أنا أرى نفسى"*، حيث خاض كل هؤلاء الأفراد عملية مراجعة الذات الأساسية لأولئك الذين يبحثون فعلًا عن بديل ثالث. وبدلًا من أن يقبلوا دون تفكير التعريفات الضيقة للذات التى يفرضها عليهم الكثيرون من إخوتهم فى الدين، فإنهم يراجعون هذه التعريفات. إنهم يرفضون أن يقوم المتطرفون الذين يهددون ما هو كريم ومحب فى دينهم بتعريفهم.

يفكر "مارك جوبين" فى أوجه الخلاف بين زملائه الباحثين عن السلام وغيرهم من الناس، فيقول: "إننا نركز بقوة على ما هو بداخل البشر. لقد اكتشفت أثناء عملى مع

صانعى السلام – أولئك الممارسين الحقيقيين لحكمة صناعة السلام – أنهم مجموعة متميزة للغاية من البشر على هذا الكوكب، وأنهم يعملون بصورة مستمرة على تحسين أنفسهم، حيث يسألون أنفسهم دائمًا: "لماذا فعلت ما فعلته؟ وما الذى ينبغى أن أفعله بعد ذلك؟"".

ويوضح "جوبين" أن الأشياء الأكثر عمقًا فى أى دين – الحب، والرحمة، والعدل – دائمًا ما تكون هى الأهم، ومع ذلك فإن أتباع الأديان يتجاهلون هذه الأشياء لأنها عامة جدًا. أما الأشياء الظاهرة – مثل الطقوس، وقواعد الملبس والمأكل، والتقويم – فإنها من السهل جدًا ملاحظتها من خلال المقارنة. "هل توصينى بأن أحب أعدائى؟ كيف يُفترض بى أن أفعل هذا؟ إنه من الأسهل بكثير أن أقيم شعائر دينى وأشعر بالرضا عن نفسى".

يرى اليهود أن جملة "أحب جارك كما تحب نفسك" هى خلاصة التوراة، ويراها المسيحيون على أنها أعظم الوصايا. ولكن كيف أحب جارى حتى ذلك الذى يهجم علىَّ بفأس؟ إن القاعدة العامة قوية جدًا، ولكنها تتطلب فحصًا قويًا للذات لنلتزم بها فى حياتنا.

وهذا النوع من فحص أو استبطان الذات أمر أساسى جدًا فى كل الأديان العظيمة – بما فيها الأديان المتصارعة فى الشرق الأوسط. وهذا الاستبطان للذات فى اليهودية يسمى *"شيشبون ها نيفسه"* – أى البحث فى الروح. وكلمة *شيشبون* تعنى "الحساب"؛ فعندما يوشك عدم الصبر أو الخوف أو الغضب أن يسيطر علىَّ، فلابد أن أتوقف وأحسب: "ماذا يحدث؟ كيف ينبغى أن أتصرف؟ ما هى النتائج؟ كيف أتصرف؟ ما الشىء الجيد أو السيئ لدىَّ؟".

وفى الإسلام يستخدم المصطلح "محاسبة" – أى "تقييم الذات ومحاسبتها"، و"هو تقييم أفعالنا بنزاهة كاملة، وهو ما يتطلب منا تأملات حقيقية (ومتكررة) لها"[1].

يقول "جوبين": "إن اللحظة التى يبدأ فيها المرء الحساب، فإنه يحرر عقله. وإذا سيطر عليه الغضب، فقال: "سأجلس هنا وأفكر فى غضبى"، فإن ثمة تغيرًا يحدث فى مخه. ويرى المفكرون المسلمون واليهود العظام – وكذلك الدالاى لاما – أن هذا الأمر ضرورى"[2].

ثمة مسافة ذهنية تفصل بين أى مثير نتعرض له واستجابتنا له؛ وهذا هو ما يجعلنا بشرًا؛ فنحن لسنا حيوانات تحركها العزيزة، ولدينا القدرة على اختيار ردود أفعالنا لأى موقف أو شخص أو فكرة أو حدث. لدينا زر توقف بداخلنا يمكننا الضغط عليه

1 Abdul Aziz Ahmed, "Al–Muhasabah: On Being Honest with Oneself," *Al–Jumuah: Your Guide to an Islamic Life,* n.d., http://www.aljumuah.com/straight–talk/40–al–muhasabah–on–being–honest–with–oneself. Accessed January 20, 2011.

2 مقابلة "جوبين"

## التفكير بمنطق البديل الثالث













لنعرف أنفسنا على حقيقتها، وننصت لما تقوله لنا ضمائرنا قبل أن نتصرف. لقد اعتقدت دائمًا أن هذه هى العادة الأولى والأساسية للناس الأكثر كفاءة، وهى أيضًا أساس صناعة السلام.

*والدرس الثانى الذى نتعلمه هو الضرورة المطلقة لنموذج "أنا أراك"* عندما نستطيع تجاوز النمط البسيط – وذى العقلية البسيطة – لنرتبط بإنسان حقيقى آخر يختلف عنا.

فى الخامسة من صباح أحد أيام ربيع عام ١٩٩٠، كان خمسة أشقاء عرب نائمين فى منزلهم بشرق القدس، فكسر جنود إسرائيليون باب المنزل، ووجهوا بنادقهم لهم، وصاحوا قائلين: "هل كنتم تقذفوننا بالحجارة؟"، ثم جروا الشقيق الأكبر – "تيسير"، وكان فى الثامنة عشرة من عمره – من فراش نومه. وعندئذ، استيقظت الأم، وتوسلت للجنود، ولكنهم أخذوا "تيسير" معهم، وظلوا يضربونه على مدار أسبوعين حتى اعترف فى النهاية

بأنه ألقى حجارة على سيارات إسرائيلية. ظل "تيسير" سجينًا بدون محاكمة على مدار عام كامل بعد ذلك، وفى النهاية أطلق سراحه، وهو مريض مرضًا سيئًا ويتقيأ دمًا. وبعد ثلاثة أسابيع من إطلاق سراحه لقى حتفه.

هذه هى رواية "عزيز" – الشقيق الأصغر لـ "تيسير" الذى كان يبلغ من العمر عشر سنوات فى ذلك الوقت، وقال: "لقد أصبت بمرارة وغضب هائلين، حيث نشأت والغضب يغلى فى قلبى. كنت أريد العدالة. كنت أريد الانتقام". وأصبح "عزيز" صحفيًا، وكتب عددًا هائلًا من المقالات التى "تروج للكراهية". ويقول "عزيز": "ومع ذلك، فكلما زاد ما كتبته، زدتُ خواء وغضبًا". وكان "عزيز" يعرف أن الحصول على وظيفة جيدة فى القدس يستلزم تعلم اللغة العبرية. رفض "عزيز" تعلم (لغة العدو)، ولكنه سجل الآن للدراسة فى مدرسة عبرية، ويقول عن تلك التجربة:

> *"لقد كانت أول مرة لى أجلس فيها فى غرفة مليئة باليهود ليسوا أعلى منى درجة. كانت المرة الأولى لى التى أرى فيها وجوهًا مختلفة عن وجوه الجنود عند نقاط التفتيش. لقد أخذ هؤلاء الجنود شقيقى، أما هؤلاء الطلبة فكانوا مثلى. شعرت بالارتباك ووجدت نفسى أتساءل: "كيف يمكن أن يكونوا بشرًا عاديين مثلى"؟ وقد أذهلنى أننى استطعت إنشاء صداقات مع هؤلاء الطلبة ومشاركتهم مشاكلهم. كنا نخرج معًا لتناول القهوة، وكنا ندرس معًا؛ وكانت هذه نقطة تحول فى حياتى.*
>
> *لقد أصبحتُ أدرك أن أشياء سيئة تحدث فى حياتنا لا نستطيع السيطرة عليها؛ ففتى فى العاشرة من عمره ليس بمقدوره السيطرة على جنود يعتقلون شقيقه، ولكننى الآن – كراشد – أستطيع أن أسيطر على رد فعلى على هذه الأحداث. لقد كان تصرفهم ظالمًا وقتلوا "تيسير"، ولكننى كنت أملك الاختيار، ولا أزال أملك الاختيار، وبمقدورى أن أحدد إن كنت سأسير فى نفس المسار أم لا"[1].*

واليوم "عزيز أبو سارة" صحفى يحظى بالاحترام، ومدير مشروعات الشرق الأوسط فى جامعة جورج مايسون فى الولايات المتحدة. وقد ألقى محاضرات عن التسوية الإسرائيلية الفلسطينية أمام البرلمان الأوروبى والأمم المتحدة، وهو شريك "مارك جوبين" فى معهد تحليل وحل الصراعات.

عندما ارتبط "عزيز" بـ "عدوه" – وأدرك أن "الطرف الآخر" طبيعى، ولديه صراعات وآمال – بدأ يعمل من خلال نموذج "أنا أراك". إنه من الصعب علينا فى المسار الاعتيادى

---

1 Aziz Abu Sarah, "A Conflict Close to Home," *Aziz Abu Sarah: A Blog for Peace in Israel–Palestine,* May 6, 2009, http://azizabusarah.wordpress.com/2009/05/06/a–conflict–close–to–home/. Accessed January 20, 2011.

للحياة أن نعيش وفقًا لهذا النموذج. ولكننا عندما نفكر فى الطريقة التى واجه بها أناس مثل "عزيز"، و"محمد دجانى" التحديات المحزنة التى واجهتهم، فإننا ندرك أننا لابد أن نتخذ قرارًا واعيًا بأن نرى الناس، وألا نختزلهم إلى جانبين متناحرين.

لا يمكننى المبالغة فى التأكيد على أهمية هذه الروابط الشخصية. يقول "مارك جوبين": "لا يهمنى إن كان فى هذه الأرض دولة واحدة، أو دولتان أو ثلاث دول، فلم أعد أهتم أنا أو "عزيز" بذلك، حيث أصبحنا نعتبر العلاقات هى كل شىء، والمناقشات العقلانية يمكن أن تأتى لاحقًا. ليس هناك من لديه أية سيطرة على الموقف السياسى، بل العلاقات الشخصية فقط هى ما نستطيع السيطرة عليه".

وفى حين يستخدم البعض الدين كحجة للعداوة، فإن أشخاصًا مثل "جوبين" و"عزيز" يجدون فى أديانهم المختلفة أساسًا قويًا للحب والكرم، والاحتواء بين البشر – وكلها خصائص للنموذج "أنا أراك".

يرى "جوبين" عبارة: "حب "جير" – أى الأغراب" هى عبارة إساسية لدى اليهود، ويقول إنه رغم تكرار هذه الوصية سبعًا وثلاثين مرة فى الكتاب المقدس، فإن العدوان فى العالم الخارجى قد قاد الكثيرين لإعادة تعريف كلمة "جير" ليقصروها على بنى جلدتهم من اليهود فقط. وهذا تحول مأساوى فى النموذج، ولكنه من المهم أن نعرف أن الحروب، والتعرض لإساءة التعامل على مدار أجيال قد أدى إلى هذا[1].

وبالمثل، فإن الفلسطينيين العرب لديهم مبررات تاريخية وجيهة لغضبهم من إسرائيل، ومع ذلك فإن ناشطًا إسلاميًا آخر يحظى بالاحترام فى القدس، وهو الشيخ "عبد العزيز البخارى" يقول: "لا يكون المسلم مسلمًا حتى يحب كل البشر من قلبه". وحتى نوضح رؤية الشيخ "البخارى"، فإن المهمة التى ينبغى القيام بها هى أن نعيد الإنسانية لمن جردناهم منها.

يرى نشطاء السلام فى القدس أن الدين ليس سورًا بين الناس، بل جسرًا للفهم بينهم. إنهم لا يتمردون على عاداتهم الدينية أو يرفضونها، ولكنهم اكتشفوا بداخل هذه العادات النموذج الحاكم "أنا أراك" والذى يعنى: أنا أحترمك، وأنا أضمك إلىَّ، وأنا أقدر اختلافك معى.

*والدرس الثالث الذى نتعلمه هو الضرورة القصوى لنموذج "أنا أبحث عنك"* – أى العقلية التى تقول: "هل تختلف معى؟ ينبغى – إذن – أن أستمع لك" على أن نقصد الاستماع فعلًا.

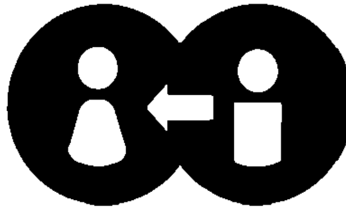
---

1 مقابلة "جوبين"

## التفكير بمنطق البديل الثالث

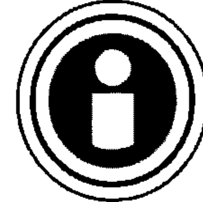


أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا



أنا أبحث عنك





أنا أراك

أنا أرى نفسى

إن معظم جهود رواد السلام الذين عرضناهم فى هذه الصفحات تستهدف خلق هذه العقلية، حيث تحاول أكثر من ثلاثمائة منظمة مختلفة الترويج لحوار الأديان بين الإسرائيليين والفلسطينيين. ورغم أن عمل هذه المؤسسات تدريجى، ولا يلقى تقديرًا كبيرًا أو تمويلًا، فإنها تنشط فى تحقيق الحوار بين طلبة، وقادة مجتمعيين، ورجال دين يهودى واسلامى، وأمهات – أى كل من لديه الاستعداد.

ولا يمكن أن ننكر الصعوبات الانفعالية التى تواجه هذه الحوارات، ومع ذلك فإنها مفيدة للغاية فى تغيير نماذج الناس. يقول "مارك جوبين":

*"إذا أردنا إحداث تغيير فى النموذج فى مشاعر شخص ما، فعلينا أن نشعره بالارتباك وذلك بأن نستمع له بصورة حقيقية. سأقبل كل ما تقوله. سأستمع إلى كل ما تقوله، والذى بعضه حقيقى وبعضه سخيف – والذى يتضمن وصفك لى ولقومى بأننا شياطين، والهروب من جرائمك. وأنا أريد بدورى أن أرد على هذه الأشياء بأشياء مشابهة".*

ولكنه لا يفعل ذلك؛ فقد درب نفسه على أن يفهم الآخرين أولًا، وعرف أن هذا الاستثمار له مردود هائل. ويقول عن هذا: "من المذهل أن الناس فى الشرق الأوسط قلوبهم دافئة جدًا، وهم رحماء جدًا. إن الاحترام وتقديم الرعاية فى اللحظات الصحيحة بمقدوره أن يحدث تغييرًا كليًا فى الأمور فى الشرق الأوسط، *وفى الشرق الأوسط تحديدًا*"[١].

وعلى الجانب الإسلامى، فقد تعلم الشيخ "البخارى" أيضًا قيمة فهم الحماس الكامل والطاقة لدى الطرف الآخر. ويقول: "إن الشخص الأقوى هو ذلك الذى يستطيع استيعاب العنف والغضب من الآخر، وتحويلهما إلى حب وفهم. وهذا ليس سهلًا، فهو يحتاج للكثير من الجهاد مع الذات، ومع ذلك فهذا هو الجهاد الحقيقى"[٢].

*وثمة درس رابع يمكن تعلمه، وهو الضرورة الملحة لنموذج "أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا"*. هذا النموذج هو النموذج الذى يطرح السؤال: "هل لديك الاستعداد للتوصل لبديل ثالث؟". ويحتاج أصحاب هذا النموذج – من أمثال "دانيال بارينبويم"، و"إدوارد سعيد" – مواجهة بعضهما بهذا السؤال وإيجاد ذلك الاستعداد. ومع ذلك، فإن التوصل لبديل ثالث غير محتمل قبل أن تتفق الغالبية العظمى من الإسرائيليين والعرب على احتياج كلا الطرفين للاحترام والفهم.

ولذلك السبب، لم يعد "محمد دجانى"، و"رون كرونيش" وغيرهما يتحدثون بمصطلحات "صناعة السلام". ولأنهم سئموا من السياسات المتصلبة فى المنطقة؛ فقد أصبحوا يروجون لـ "بناء السلام" كبديل ثالث للدائرة المفرغة للتفكير بمنطق البديلين الذى لا يؤدى إلى أية نتيجة. إنهم يقولون إن صناعة السلام بالأسلوب التقليدى تعنى التفاوض وصولاً إلى تسوية. وفى المقابل، فإن بناء السلام لا يعنى التفاوض على أى شىء، بل يعنى التعاون الإبداعى – يعنى تنمية المجتمع تنمية عضوية من خلال تنمية العلاقات الشخصية؛ ولذلك السبب يطلقون على أنفسهم "بناة سلام".

إن عقلية بناء السلام تتجاوز التوصل لاتفاقيات، والذى غالبًا ما يخفى المشاعر التى يولدها الصراع. يقول "مارك جوبين": "لقد شاهدت سبعة وعشرين عامًا من الاتفاقيات تفشل فشلًا ذريعًا لعدم مشاركتها فى أمور مثل التقدير والاحترام الذى يشعر به الناس بعمق".

---

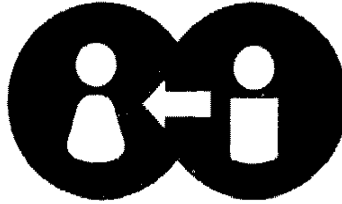
1 مقابلة "جوبين"

2 Abdul Aziz Bukhari, "Two Wrongs Don't Make a Right," *Global Oneness Project,* http://www.globalonenessproject.org/interviewee/sheikh–abdul–aziz–bukhari. Accessed January 20, 2011

## التفكير بمنطق البديل الثالث

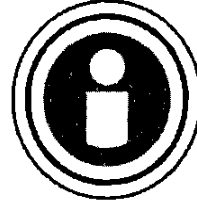


أنا أتعاون معك تعاونًا إبداعيًا



أنا أبحث عنك





أنا أرى نفسى    أنا أراك

*" هناك نقطة عمياء بشأن الإيماءات العنيفة ـ مثل نقاط التفتيش فى إسرائيل، التى تمثل منعًا عسكريًا مصفحًا للحركة؛ لأنها تعج بمراهقين يحملون مدافع رشاشة يتركون ذكريات مرعبة لدى الفلسطينيين. لماذا لا توجد قوات شرطة مرحبة بدلًا من هؤلاء الجنود تبدى الكثير من الاحترام؟ لماذا لا يستطيعون أن يقولوا: " مرحبًا، هلا فحصنا حقائبك؟" . هناك ذلك الإعجاب الدائم للاتفاقيات الناتجة عن التفاوض بشأن الإيماءات والأفعال التى بمقدورها أن تهدئ الأمور" .*

وتمثل فكرة "قوات الشرطة المرحبة" ذلك النوع من تفكير البديل الثالث الذى ينبغى أن يقوم به القادة فى إسرائيل وفلسطين، ولكنهم لا يفعلون ذلك، بل يحصرون أنفسهم فى التفكير بمنطق البديلين معرضين شعبيهم للتعاون الإبداعى السلبى المتمثل فى الحروب.

يسير التعاون الإبداعى السلبى بهذه الطريقة: أولًا، أجرد الآخر من إنسانيته، وأصنفه على أنه عدوى. يقول المؤرخ "صموئيل هنتنجتون": "غالبًا ما يسقط الناس فى إغواء تقسيم الناس إلى نحن وهم، وجماعتنا والجماعة الأخرى، وحضارتنا والبرابرة. وقد

حلل العلماء العالم من حيث الشرق والغرب، والجميع يقسمون العالم بصورة تقليدية إلى دار السلام ودار الحرب"[1]. ويرى الناس أنهم لابد أن يسيطروا على غيرهم من البرابرة، وإذا لم تستطع جماعتهم السيطرة على الجماعة الأخرى، فإنهم يرون ضرورة مهاجمة الجماعة الأخرى على أمل فرض نوع جديد من التعاون الإبداعى، أو بديل ثالث سلبى يلغى إنسانية الآخرين، وينكره وينكر قصصهم، بل وكرامتهم بصورة كاملة. ولذلك السبب يحلم الكثيرون من العرب والإسرائيليين بأن يستيقظوا من نومهم فيجدوا أن "الآخرين" قد تلاشوا. وهؤلاء يوهمون أنفسهم بأن هذا البديل الثالث سيكون أفضل من الوضع الراهن.

هذه هى الدائرة القائمة على رد الفعل والتى تؤدى إلى كل صور الحروب. وصف المؤرخ الإغريقى القديم "توسيديديس" حروب بيلوبونيس بين الإغريق فى زمنه بأنها نوع من المرض الدورانى الذى يتم الرد فيه على معركة بمعركة أخرى، مما أدى إلى نهاية العصر الذهبى المجيد للإغريق. ونفس هذه الدائرة من انعدام التفكير هى ما أدى إلى الحرب العالمية الأولى المدمرة، حيث اتّخذت قرارات قائمة على رد الفعل فى فيينا وبرلين ولندن، وسان بيترسبرج. وقد أدت الحرب العالمية الأولى بصورة لا يمكن تجنبها إلى الحرب العالمية الثانية بسبب الشروط المذلة والثأرية التى فرضت على المنهزمين الذين انتفضوا فى النهاية على هذا الوضع بصورة تفتقد للعقل. "لقد نلت منى، وأنا سأنال منك.. وستكون الأمور أفضل إذا استطعت أن أنال منك بصورة قوية وأزيحك من الصورة". إن الحرب هى أقصى صور التعبير عن عقلية فوز طرف على حساب خسارة طرف.

وفى مقابل ذلك، فإن التعاون الإبداعى الإيجابى هو نقيض الحرب، فهو يشجع المبادرة وليس التصرف بدافع من رد الفعل. إنه وفرة، وليس ندرة. إنه يعنى البحث الواعى المقصود عن البديل الثالث: "إن الحفاظ على السلام يتطلب التزامًا قويًا بدبلوماسية متخيلة وليس نوبات اليأس وصدام العمل المسلح على أمل التوصل لشىء أفضل؛ لأن ذلك الشىء الأفضل يكون فى كل الحالات شيئًا أسوأ"[2]. وبالطبع، فإن الدبلوماسية المتخيلة أصعب من الدبلوماسية غير المتخيلة.

ومن أكثر التحركات الدبلوماسية تخيلًا فى التاريخ خطة مارشال – وهى بديل ثالث حقيقى للحرب الأوروبية التى كانت دائرة. لقد صوّت الكونجرس الأمريكى – عندما رأى كل المدن الأوروبية الكبرى فى حالة من الدمار، وملايين الأوروبيين يموتون من البرد

1 Samuel P. Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* (New York: Simon & Schuster, 1997), 32.

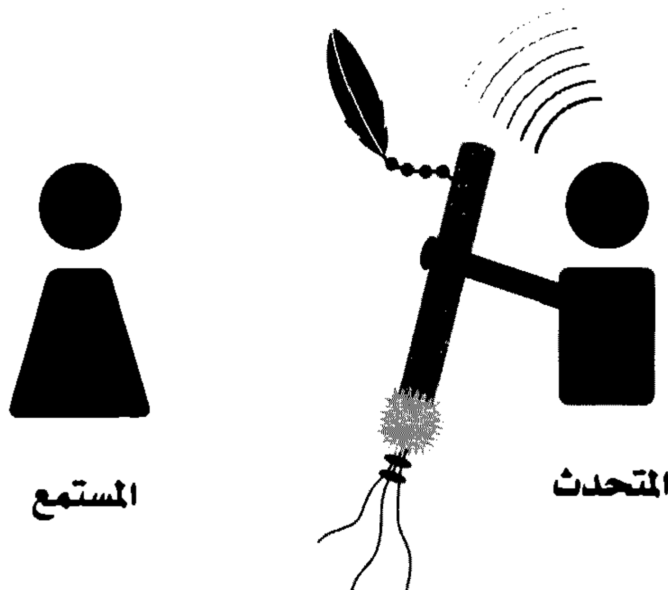
2 Robert I. Rotberg, Theodore K. Rabb, and Robert Gilpin, *The Origin and Prevention of Major Wars* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1989), 248.

والجوع – على التبرع بمبلغ ١٣ مليار دولار لإطعام، وإسكان ضحايا الحرب، وإعادة بناء البنية الأساسية للدول التى كانت أعداء أثناء الحرب. (وإذا اعتقدت أن هذا المبلغ ليس مبلغًا كبيرًا، فدعنا نوضح أن هذا المبلغ كان يمثل واحدًا على عشرين من إجمالى الناتج المحلى للولايات المتحدة عام ١٩٤٨، وهذا إنفاق هائل). وكانت خطة مارشال تجسيدًا لعقلية الوفرة، وهى العقلية التى تقول إنه من الممكن أن نساعد أعداءنا، ونشارك، ونبنى معًا مستقبلًا يتميز بالوفرة. وقد أدى الإحياء الناتج عن خطة مارشال إلى كسر دائرة قرون من العنف فى أوروبا.

وربما ذكرت هنا خبرتى مع المجموعة القيادية لإشراك مسلمى الولايات المتحدة، وهى جمعية للمسيحيين واليهود والمسلمين الأمريكيين الذين يهدفون لبناء علاقات أفضل بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامى. وفى ذلك الاجتماع حضر عدد من أبرز العلماء، والدبلوماسيين، ودعاة السلام فى العالم، ومن بينهم وزيرة الخارجية الأمريكية السابقة "مادلين أولبرايت"، والإمام "فيصل عبد الرءوف" –رئيس الجمعية الأمريكية لتطوير المسلمين – ودكتور "مارك جوبين". وقد سمح لى المجتمعون بأن أقدم أسلوب تحاور العصا الناطقة ليلة افتتاح المؤتمر، وعلى مدار يومين لم يتحدث أحد الحضور بدون عصا ناطقة.

لاحظتُ أن هذه المجموعة المميزة قد حدث لها تغير كامل، حيث أصبح من كانوا يختلفون فى كل نقطة حوار تقريبًا – سواء كانت ثقافية أو اجتماعية أو دينية – يفهم

**العصا الناطقة**



بعضهم بعضًا، ويحترم بعضهم بعضًا، ويحب بعضهم بعضًا. لقد رأيت هذا يحدث أمامى، حيث أخبرتنى "مادلين أولبرايت" بأنها لم تر فى حياتها شيئًا بمثل هذه القوة، وأن هذا الأسلوب بمقدوره إحداث ثورة شاملة فى الدبلوماسية الدولية. وشرحت لى أن معظم عمل الدبلوماسية يتكون من تحديد من يمتلك القوة، والحلول الوسطى التى يمكن التوصل إليها معه. إن البديل الوحيد فى عقول معظم الناس هو الحل الوسط، حيث إن الالتقاء فى منتصف الطريق هو أفضل ما يأمله الناس، ولا يفكرون فى الإبداع والتوصل لبديل ثالث.

لقد قرأت القرآن، والعهدين القديم والجديد، ورأيت أن كلها كتب ملهمة وداعمة. وأعتقد أن المسلمين واليهود والمسيحيين فى الشرق الأوسط يستطيعون اكتشاف بدائل ثالثة للحرب بين معتقداتهم الدينية.

وكان من بين التوصيات الأساسية لتلك المجموعة من الحضور تأسيس حوار قوى بين الأديان، بحيث يستطيع الناس أن يفهموا بعضهم بعضًا، ويجدوا فى المعتقدات المشتركة بينهم جسرًا يصل بهم للمستقبل. والأهم من هذا إقامة علاقات شخصية قوية عبر خطوط التقسيم، وشبكات تضم آلاف الناس الذين أصبحوا يعرفون بعضهم بعضًا ويثقون فى بعضهم بعضًا. وهذه التغييرات قد تكون أكثر كفاءة بكثير من المؤتمرات على غرار أسلوب منتدى ديفوس. عندما يشعر الناس بأن غيرهم قد فهموهم وأدركوا مشاعرهم، فإن قلوبهم تشعر بالرضا وتنفتح عقولهم. وعندما يحدث ما يكفى من هذه التحولات، يصبح من الصعب إيقاف تدفق البدائل الثالثة، حيث نصل إلى نقطة لا يقبل فيها الناس المستحيل، بل يتحركون معًا باتجاه مستقبل أكثر وفرة.

وأساس كل هذا هو القلب؛ فلن يحدث أى شىء قبل أن نفهم ما يشعر به الناس فى قلوبهم وليس فقط ما يدور فى عقولهم وأيديولوجياتهم. ولذلك السبب فإنه من المهم جدًا أن نهيئ الفرص للناس ليستمعوا لبعضهم بعضًا بقلوبهم وعقولهم وأرواحهم؛ فعندئذ فقط يستطيع الناس تجاوز الأساليب القديمة المدمرة وصولًا إلى "الشىء الأفضل".

يفهم "ديزموند توتو" قوة البديل الثالث، ويعتبره "الشىء الأفضل"، فيقول:

*"إننا الآن نرى من حين لآخر ومضة للشىء الأفضل عندما تعم العالم روح الرحمة، والتدفق الكبير للرحمة، وعندما نرتبط معًا لفترة بفضل روابط الإنسانية الرحيمة - أو الروح الكونية للأوبونتو، وعندما تنشئ القوى المنتصرة خطة مارشال للمساعدة على إعادة إعمار دول الأعداء السابقين المدمرين.*

*إذا بدأ أقطاب الصراعات العالمية فى القيام بإيماءات رمزية للسلام، وغيروا طريقة وصفهم لأعدائهم وبدأوا الحديث معهم، فإن أفعالهم قد تتغير أيضًا.*

*كم ستكون هدية رائعة منا للعالم - خاصة مع دخولنا ألفية جديدة - أن يعم السلام الحقيقى فى الأرض التى يقول أهلها "سلام عليكم" .. و"شالوم" .. فى الأرض مهد الكتب السماوية الداعية للسلام"*[1].

## أمة لا ينبغى أن توجد

عندما يطلب منى الناس شرح فلسفة البديل الثالث، فإننى أجيب بكلمة واحدة: "سويسرا"، وغالبًا ما تتكون لديهم فكرة من نوع ما عما أقصده.

يعتقد معظمنا أن سويسرا دولة مسالمة غنية جميلة الجبال، وتصنع شيكولاته رائعة، ومع ذلك فإن تلك الدولة التى يقطنها سبعة ملايين نسمة أكثر من كل ذلك بكثير، فهى نموذج رائع لتفكير البديل الثالث على نطاق دولة كاملة.

التعاون الإبداعى هو السمة المميزة للتفكير السويسرى. إذا سرت فى منتصف اليوم إلى مقهى لشركة أدوية كبرى فى مدينة بازل ذات نوافذ تطل على نهر الراين، فسترى أناسًا من كل أنحاء العالم يتناولون الغداء معًا، وستسمع مئات اللغات، بل ويمكنك سماع أعداد هائلة من المناقشات الحماسية عن العلم والأدوية وفن ومهنة العلاج، حيث إن الكثير من المنتجات الإبداعية الجديدة لعلاج الأمراض تخرج من هذا المكان. ستشعر بأن الحضور فى هذا المكان هم أكثر الناس ذكاء على الأرض.

وما الذى يجذبهم إلى ذلك المكان؟

إن سويسرا كدولة قصة نجاح لا يجادل أحد بشأنها، حيث يقود العمال السويسريون العالم فى الكفاءة، وتعد دخول الأفراد السويسريين أعلى دخول فى العالم، والحكومة السويسرية "من أكفأ حكومات العالم وأكثرها شفافية". ووفقًا للمنتدى الاقتصادى الدولى، فقد استحوذت سويسرا على قمة قائمة أكثر الدول تنافسية فى العالم، فهى تتمتع بـ "قدرة هائلة على الإبداع، ومؤسساتها العلمية من بين أفضل المؤسسات العلمية دوليًا، وبها تعاون قوى بين الدراسات الأكاديمية وقطاع الأعمال والشركات مصحوبًا بإنفاق كبير من الشركات على أقسام البحوث والتطوير بها مع الحرص على أن تتم ترجمة الكثير من هذه البحوث إلى منتجات وعمليات قابلة للتسويق"[2]. توضح تقارير قاعدة البيانات الدولية

1 Desmond Tutu, *No Future Without Forgiveness* (New York: Doubleday, 1999), 264, 280–81.

2 Klaus Schwab, ed., *The Global Competitiveness Report 2010–2011*, World Economic F - rum, 14, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010–11.pdf.

عن مشروع السعادة أن سويسرا تلى الدنمرك بنسبة تفاوت لا تكاد تذكر كأكثر الدول سعادة فى العالم[1].

ورغم كل ذلك، فلا ينبغى أصلًا أن تكون سويسرا دولة.

لا شىء فى سويسرا يشجع على أن تكون دولة؛ فالجغرافيا لا تساعد على هذا، حيث تقسم جبال الألب العملاقة الدولة إلى أجزاء مختلفة، ولا تتمتع إلا بالقليل من الموارد الطبيعية، ولا تطل على أية بحار. واللغة لا تشجع على قيام دولة، حيث تسود الفرنسية فى الغرب، والألمانية فى الشمال والشرق، والإيطالية فى الجنوب. ولا يشجع الدين على قيام دولة، حيث تضمن تاريخ سويسرا انقسامًا طويلًا بين المذهبين البروتستانتى والكاثوليكى. ويتساءل المؤرخون عن هذا الوضع: "تخيل محاولة توحيد هذه المجتمعات المختلفة التى تحتوى على مزارعين وتجار مستقلين يحافظون بقوة على استقلاليتهم، خاصة عندما تغويهم روابط مثل الدين، واللغة، والسلطة فى أغلب الحالات بالتحول إلى أطراف خارجية"[2].

إن تاريخ سويسرا ليس تاريخًا سعيدًا كما يظن الناس، حيث خضعت لدول أخرى، وتنوزع عليها، وقُسمت كثيرًا، وقد تصارعت كانتونات – أو مقاطعات – سويسرا البالغ عددها اثنتين وعشرين ضد بعضها البعض بلا هوادة على مدار ألف عام، حيث كانت كل مقاطعة تحمى بقوة حقوقها وحدودها. وعلى مدار قرون، كانت التجارة معوقة فى الدولة، حيث "كان ثوب الملابس أو حمولة من الجبن، أو أى شىء آخر يجتاز البلاد يخضع لأربعمائة نوع من الضرائب المختلفة على نقل البضائع". وكانت نقود الدولة فى حالة فوضى، حيث كانت كل مقاطعة تصدر عملتها الخاصة، وكان هناك أكثر من سبعمائة نوع مختلف من العملة[3].

ومع ذلك، فقد كان الاختلاف الدينى هو موضع القلق الأكبر "بدءًا من النزاعات بين المذاهب الكاثوليكية فى العصور الوسطى وصولاً إلى الصراع الناتج عن عملية الإصلاح الدينى". ولم تسلم سويسرا من التعصب الدينى الذى مزق أنحاء أوروبا. وبحلول عام ١٨٤٥، كانت المقاطعات السويسرية قد اتحدت فى عصبتين واحدة بروتستانتية، وأخرى كاثوليكية، حيث انفجرت بينهما حرب أهلية عام ١٨٤٧. ولما تنبأت النمسا وفرنسا وألمانيا بانهيار كامل لسويسرا، سارعت لتقسيمها بينها.

---

1 R. Veenhoven, *Average Happiness in 146 Nations 2000–2009,* World Database of Happiness, Rank report Average Happiness, http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_nat/findingreports/RankReport_AverageHappiness.php.

2 George A. Fossedal and Alfred R. Berkeley III, *Direct Democracy in Switzerland* (Piscataway, NJ: Transaction Publishers, 2005), 30.

3 Fossedal and Berkeley, *Direct Democracy in Switzerland,* 31.

وكان من حسن حظ قوات الحكومة السويسرية أن تكون تحت قيادة الجنرال "جيلوم هنرى دورفور"، وهو مهندس جندى متعدد المواهب شارك فى الحروب النابليونية، وصمم أول جسر معلق دائم فى جنيف، ولكنه كان أيضًا رجل سلام يشعر بألم من الحرب. وقد قيل عنه: "إنه جندى، ولكنه كان يشجع روح الإنسان بداخل الجندى. إنه يشن الحرب، ولكنه يحولها إلى تمهيد للسلام"[1].

عندما تولى "دورفور" قيادة الجيش السويسرى، أصدر لجنوده أمرًا لا ينسى "ويستحق ألا يُنسى نظرًا لنغمته الإنسانية النبيلة"، حيث قال: "عندما تعبرون الحدود، ضعوا غضبكم خلفكم، ولا تفكروا إلا فى القيام بالواجب الذى تفرضه عليكم بلدكم. وبمجرد أن يتأكد انتصارنا، انسوا كل شعور بالانتقام، وتصرفوا كجنود كرماء؛ لأنكم بذلك ستثبتون شجاعتكم الحقيقية. احموا كل العزل، ولا تسمحوا بإهانتهم أو إساءة معاملتهم. لا تدمروا أى شىء بدون ضرورة، ولا تبددوا شيئًا، وبمعنى آخر: تصرفوا بأسلوب يكسبكم الاحترام"[2]. وقد أبدت القوات الاتحادية السويسرية "رفقًا عظيمًا" فى الحرب، ويعتقد المؤرخون أن الفضل فى هذا يعود إلى "دورفور".

وقد استطاع "دورفور" بمهارة – وفى الغالب من خلال المفاوضات وعقد المهادنات – أن يضع نهاية للحرب بعد ستة وعشرين يومًا، حيث لم تخض قواته إلا بضع معارك، ولم يُقتل من قواته إلا ١٢٨ جنديا (فى مقابل مقتل ٦١٨ ألف جندى فى الحرب الأهلية الأمريكية بعد ذلك بثمانى سنوات). وقد حاز "دورفور" برعايته الكبيرة للجنود الجرحى من أعدائه، وشروطه الكريمة على إعجاب المتمردين مما دفعهم لإعادة توحيد سويسرا[3]. ولم تكن هذه نهاية إسهامات "دورفور"، حيث ترأس عام ١٨٦٣ أول جلسة فى ميثاق جنيف الذى تولدت عنه منظمة الصليب الأحمر الدولى.

وقد أثارت الحرب الأهلية السويسرية عام ١٨٤٧ السويسريين الليبراليين الصناعيين البروتستانت ضد السويسريين المحافظين الريفيين الكاثوليك. إن سويسرا اليوم بديل ثالث لذلك الصراع السياسى والاقتصادى والدينى. يقول الكاتب "مايكل بورتر": "كانت سويسرا بلدًا فقيرًا فى القرن التاسع عشر، وكان أكبر ما تصدره هو المواطنين المهاجرين،

---

1 "Guillaume–Henri Dufour—A Man of Peace," *International Review of the Red Cross*, September–October 1987, 107. http://www.loc.gov/rr/frd/Military_Law/pdf/RC_Sep–Oct–1987.pdf. Accessed February 1, 2012.

2 William D. McCrackan, *The Rise of the Swiss Republic* (Boston: Arena Publishing Co., 1892), 330.

3 Fossedal and Berkeley, *Direct Democracy in Switzerland,* 18, 33, 37–38.

ومع ذلك ففى بدايات القرن العشرين، برزت سويسرا كدولة صناعية تتجاوز أهميتها كثيرًا مساحتها الصغيرة"[1].

كيف حدث ذلك؟ كيف نجت سويسرا من انقسام شبه قاتل إلى أكثر دول العالم نجاحًا فى رأى البعض؟

يعود الكثير من الفضل فى هذا إلى أسلوب "دورفور" القيادى، والكرم والخيرية، والصفح الذى أبداه تجاه أعدائه. لقد استمرت العداوة بين البروتستانت والكاثوليك منذ حركة الإصلاح الدينى، وكان كل طرف يخطئ الآخر فى جولة طويلة من القصاص المتبادل. كتب "دبليو. إتش. أودين" يقول: "أعرف أنا والجمهور ما يعرفه أطفال المدارس، وهو أن من يتعرضون للأذى يردون على الأذى بأذى"[2].

ومع ذلك، فقد تغير شىء ما بعد الحرب الأهلية، حيث شكل السويسريون حكومة وطنية تختلف عن أية حكومة أخرى فى العالم، ونظرًا لرغبتهم فى كسر دائرة العداوة التى أدت إلى الحرب، فقد ابتكروا نظامًا للديمقراطية المباشرة وضعوه فى دستور عام ١٨٤٨. ورغم أن المجلس التشريعى هو من يسن القوانين، فإنه من حق أى مواطن أن يراجع أى قانون أو يعارضه من خلال عملية تقديم التماس، ثم يُصوت المجمع الانتخابى بالكامل على هذه المعارضة. وتحدث عملية "أخذ الأصوات" على هذه المعارضات للقوانين أربع مرات سنويًا. "وبعد أخذ الأصوات، من المعتاد أن يقال... إن "صاحب السيادة قد تحدث". ويرى المحللون أن النظام الحكومى السويسرى يعلم الجمهور، ويشجع على مشاركة السلطة، واحترام الأقليات؛ ويحفز صانعى السياسة على أن يكونوا معتدلين، ويستندون إلى رضا الشعب[3]. تحدث هفوات بالطبع، ولكن إذا لم تحترم قوانين الإنسان، فإن المحكمة الاتحادية العليا بمقدورها أن تلغى العمل بمقتضى قانون معين.

وقد ساعد هذا النوع من البديل الثالث الحكومة بصورة من الصور على وضع حد للتصارع بين المقاطعات السويسرية؛ فعندما شعر كل السويسريين أخيرًا بأن أصواتهم قد سمعت، حدث تحول شامل مذهل فى البلاد، واختفت الأعداد الهائلة من المكوس والعملات المختلفة وشبكة القوانين القديمة، وأصبح السلام مبدأ حاكمًا؛ لذلك تجنبت سويسرا بصورة كاملة الخراب الذى خلفته الحربان العالميتان فى القرن العشرين.

ورغم أن ديمقراطية سويسرا تساعد على "الوحدة فى التنوع" التى تتمتع بها سويسرا، فإن هذا ليس تفسيرًا كافيًا؛ فهناك عوامل مهمة أخرى مثل النظام التعليمى الذى يؤكد بقوة

1 Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), 20.

2 W.H. Auden, "September 1, 1939," http://www.poemdujour.com/Sept1.1939.html.

3 Clive H. Church, *The Politics and Government of Switzerland* (Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2004), 143.

على الوحدة الإبداعية التى يشتركون فيها ويبدد التركيز على مشاعر الاستياء القديمة. وبالإضافة لذلك، فإن القانون السويسرى لا يعترف بهوية معينة للدولة، بل بالأفراد فقط. تقول البروفيسور "كارول إل. شميد": "وهذا التوجه الذى يتضمن احترام الأقليات يعنى عدم وجود قوة عددية للجماعة التى ينبغى أن يكون لها القرار، أو تهميش فرد لأنه ينتمى لأقلية". ويعود نجاح سويسرا بدرجة كبيرة إلى ما أطلق عليه اسم "أخلاقيات الاحترام"، حيث استنتجت البروفيسور "شميد" من الدراسة التى أجرتها على الدول التى توجد بها انقسامات عرقيه كبيرة أن "التعايش الناجح بين العرقيات المختلفة يعتمد بدرجة كبيرة على المساواة بين الجماعات العرقية، حيث يحتمل أن تثور التوترات بسبب الشعور بوجود عدم مساواة واضح بين الجماعات العرقية". وهذا الشعور والوعى هو العقبة الكبيرة أمام التعاون الإبداعى؛ فالصراعات العرقية فى رأى "شميد" غالبًا ما تنتج عن غطرسة جماعة النخبة، وتقول: "المجتمعات التى يوجد بها عنف يوجد بها عدم مساواة كبير على المستويين الاقتصادى والسياسى"[1].

إن سويسرا المتنوعة – من خلال تعدد أديانها ولغاتها – ولكنها موحدة توضح للعالم كيف يمكن بناء ثقافة تقوم على بديل ثالث. وتحظى الثقافات القديمة للمقاطعات بالاحترام، ويحظى كل الأفراد والأديان واللغات بالاحترام، حيث لا تقل قيمة اللغة الألمانية عن الفرنسية عن الإيطالية "مبدأ المساواة أمام القانون مما يؤدى إلى تنوير المستقبل". وعندما يبدى السويسريون هذه الدلائل للاحترام تجاه بعضهم بعضًا "تنهار التحيزات البدائية التى تجعل الناس متنافسين وأعداء، وعبيدًا فى النهاية". وقد كانت النتيجة "تزاوج العمق الألمانى مع اللباقة الفرنسية مع الذوق الإيطالى"، وهو التزاوج القائم على التعاون الإبداعى – كما كتب "فريدريك لاهارب" – أحد واضعى الدستور السويسرى[2]. إن من يوقرون أخلاقيات الاحترام ومن يعملون بقصد على الاستفادة من التنوع الثرى من حولهم لا يمكن إبعادهم عن التعاون الإبداعى.

هل يمكن للأرض المقسمة بصورة تثير التوتر بين الإسرائيليين والفلسطينيين أن تصبح سويسرا جديدة؟ فقط إذا قرروا التفكير بعقلية البديل الثالث القائمة على الاحترام المتبادل وتقدير الخلافات. إن هذا الصراع ليس صراعًا مستعصيًا على الحل كما يقول البعض؛ فليست هناك صراعات تستعصى على الحل. لم يكن النجاح الذى حققته سويسرا مصادفة، حيث دارت حروب دموية بين الألمان والفرنسيين والإيطاليين فى سويسرا على مدار أجيال بسبب الاختلافات الدينية والعرقية، ولكن الجميع قرروا أن يتغيروا. ويعرف

---

1 Carol L. Schmid, *Conflict and Consensus in Switzerland* (Berkeley: University of California Press, 1985), 155–56.

2 Schmid, *Conflict and Consensus in Switzerland,* 3.

العلماء أن سويسرا "قد تكونت كدولة لأن الإبداع الإنسانى بها كان قادرًا فى الأوقات الحرجة على تجاوز الصعوبات الكبرى"[1]. وبمعنى آخر فقد كانت سويسرا نتيجة لقرار.

ليس هناك مبرر على الإطلاق لعدم استطاعة آخرين اتخاذ مثل هذا القرار. إن ما يطلق عليه الكثيرون اسم أرض الصراعات من الممكن أن يصبح سويسرا أخرى. تخيل البديل الثالث الذى يمكن التوصل إليه عندما يحدث تزاوج بين الطاقة العربية والإبداع الإسرائيلى! ليس هذا حلمًا ساذجًا، حيث اقترح "أندرو ريدنج" من معهد السياسة الدولية سويسرا كنموذج لدولة اتحادية إسرائيلية فلسطينية[2]. وفى عام ٢٠١٠، قام "ألفارو فارجاس لوزا" – المؤلف النشيط من أمريكا اللاتينية – بجولة فى المنازل، والشركات والأسواق والشوارع فى المنطقة، فهاله ما رآه، حيث قال: "إن اقتصاد إسرائيل يزدهر، والمناطق الفلسطينية (فى الضفة الغربية) تتمتع بمزايا هائلة للسوق الحر. إن الحيوية الاقتصادية للمناطق الفلسطينية، ومبادرات الأعمال الإسرائيلية توضح لنا المعجزات التى يمكن لهذين المجتمعين أن يحققاها معًا. وليس المحزن هنا هو مدى بعد تحقق الواقع، بل مدى سهولة تصوره"[3].

ومع ذلك، فأنا متفائل لأن التوجه العالمى العام هو نحو السلام. هناك مناطق صراع محبطة، ولكن هذه المناطق آخذة فى التراجع. هناك مرضى نفسيون يستطيعون فعل أشياء وحشية، ولكن هؤلاء يزدادون عزلة يومًا بعد يوم. أعتقد أن التجارة العالمية والديمقراطية ستواصل التقدم، حيث نجد شبابًا متعلمين فى بلاد نامية من الغرب وحتى إندونيسيا يسيطرون على توجه مستقبلهم بعيدًا عن قوى الماضى.

يتحدث الصحفى "روبرت رايت" عن الدور المذهل للتفكير بمنطق البديل الثالث فى تاريخ الصراع الإنسانى، ويشير إلى أن حياتنا على كوكب الأرض قد مرت بمراحل كانت السيادة فيها لطرف على حساب طرف آخر، حيث سادت عقلية الندرة، وكان هناك فائز وخاسر، حيث كان الغزاة يهاجمون الدول ويستعبدون شعوبها إلى أن يغزو هؤلاء الغزاة غزاة جدد. ولكن "رايت" يقول إن توجه التاريخ يسير دائمًا باتجاه مرحلة "المباراة التى لا يخسر فيها أحد"، وهى المرحلة التى تحكمها الوفرة ويفوز فيها الجميع، ويقول: "هل فكرت عندما تشترى سيارة فى عدد الناس فى مختلف قارات الأرض الذين أسهموا فى

---

1 Fossedal and Berkeley, *Direct Democracy in Switzerland,* 30.

2 Andrew Reding, "Call It Israel–Palestine: Try a Federal Solution in the Middle East," World Policy Institute, June 25, 2002, http://news.pacificnews.org/news/view_article.html?article_id=601. Accessed February 1, 2011.

3 Alvaro Vargas Llosa, "Postcard from Hebron," Washington Post Writers Group, June 2, 2010. http://www.postwritersgroup.com/archives/vargl00602.htm. Accessed December 12, 2010.

تصنيع هذه السيارة؟ إن هؤلاء هم الناس الذين تلعب معهم مباراة يفوز كل لاعبيها". يستطيع التعاون الإبداعى البشرى وضع حد للصراع بين الناس والدول عندما يصبح هناك ارتباط بينهم لتشكيل المستقبل. وعندما تتحول اهتماماتنا باتجاه تقديم الإسهام لمجتمعنا الدولى، فإن الكراهية القديمة تتلاشى. وأنا معجب بالحكمة التى توصل إليها "رايت" عندما استنتج قائلًا:

*" بعد التفكير، أعتقد أن التاريخ إيجابى فى النهاية بشأن المباراة التى يفوز كل لاعبيها، ومما يشهد على ذلك الشىء الذى يذهلنى ويبهرنى أكثر من غيره، ويرفع من روحى المعنوية؛ وهو أن هناك بعدًا أخلاقيًا للتاريخ، وأن هناك توجهًا أخلاقيًا متناميًا. وقد عاينا هذا التطور الأخلاقى يحدث عبر الوقت"*[1].

1 "Robert Wright on Optimism," TED.com, February 2006, http://www.ted.com/talks/lang/eng/robert_wright_on_optimism.html.

## علم لتتعلم

إن أفضل طريقة لاستيعاب محتوى هذا الكتاب هى أن تعلم شخصًا آخر محتوياته، فالجميع يعرفون أن المعلم يتعلم أكثر بكثير من الطالب. لذلك؛ أوجد شخصًا ما – زميلًا، أو صديقًا، أو أحد أفراد العائلة – وعلمه ما تتوصل إليه من أفكار فى هذا الكتاب. اطرح الأسئلة المثيرة التالية، أو ابتكر أسئلة مثيرة غيرها:

- ماذا نتعلم من قصة "محمد دجانى" عن القوة الأخلاقية للتفكير بمنطق البديل الثالث؟
- تقول "مارجريت كرم" عن التحاقها بجامعة يهودية: "لم أفتح فمى على مدار الستة أشهر الأولى". لماذا برأيك لم تكن تتكلم؟ وماذا نتعلم من قصتها بشأن قيمة التفهم؟
- كيف تم التوصل لاتفاقيات أوسلو عام ١٩٩٣؟ وماذا نتعلم من عملية التعاون الإبداعى فى هذه القصة؟
- كيف أنجز "جيمى كارتر" اتفاقيات كامب ديفيد؟ وكيف تعتبر هذه القصة مثالًا على أهمية منح الناس "تنفيسًا نفسيًّا"؟
- ما الدور الذى تلعبه "الدلائل المتفهمة" فى حل الصراع وفقًا لما يقوله "مارك جوبين"؟
- لماذا يعتبر "دانيال بارينبويم" "بديلًا ثالثًا متجسدًا"؟
- فى رأيك، ما الدور الذى تلعبه أوركسترا الديوان فى البحث عن السلام فى الشرق الأوسط؟ وما الأفكار التى تتعلمها من الموسيقيين فى هذه الأوركسترا؟
- اشرح أهمية كل نموذج من نماذج التعاون الإبداعى فى البحث عن السلام.
- وفقًا للديانتين اليهودية والإسلام، ما الدور الذى يلعبه الوعى بالذات، واستبطان الذات فى حل الصراع؟
- يقول "مارك جوبين": "إن ذات اللحظة التى تحسُّب فيها هى لحظة تحرير عقلك". ماذا يقصد بذلك؟ ولماذا تعتبر هذه اللحظة مهمة فى حل الصراع؟
- "إذا أردنا إحداث تغيير فى نموذج مشاعر شخص ما، فعلينا أن نربكه من خلال الاستماع الحقيقى له". ما دور الاستماع المتفهم فى البحث عن السلام؟

- اشرح الفرق بين صناعة السلام، وبناء السلام، وما معنى قولنا: "يقوم بناء السلام على التعاون الإبداعى"؟
- اشرح السبب فى أن التعاون الإبداعى الإيجابى نقيض الحرب.
- لماذا لا ينبغى أصلًا أن تكون سويسرا دولة؟ وما الذى نتعلمه بمقارنة سويسرا بقصة الصراع العربى الإسرائيلى؟
- ماذا يوجد فى توجه التاريخ، والذى ينبغى أن يجعلنا متفائلين؟

## جرب هذا

تأمل فى علاقاتك، وجيرانك، أو مجتمعك؛ هل تجد صراعات حادة يمكنك المساعدة على حلها؟ ابدأ نمذجة بديل ثالث، وادع الآخرين للمشاركة، واستخدام أداة "الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى".

الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى

**١ اطرح سؤال البديل الثالث:**

**"هل لديك الاستعداد للبحث عن حل أفضل من كل الحلول التى توصلنا إليها حتى الآن؟" إذا كانت الإجابة بالإيجاب، فانتقل للنقطة الثانية.**

**٢ عرف معايير النجاح.**

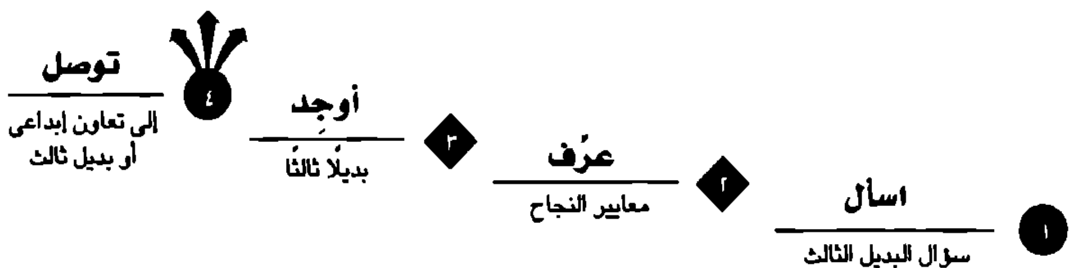
**اكتب فى المربع التالى خصائص الحل الذى سيسعد الجميع، ما شكل النجاح الذى يريده الجميع؟ ما المهمة الحقيقية التى ينبغى أداؤها؟ ما الموقف الذى يفوز كل المشاركين فيه؟**

**٣ أوجد البديل الثالث.**

اكتب فى المربع التالى (أو أضف إليه مربعات أخرى) النماذج، وارسم الصور، واستعر الأفكار، وغيِّر تفكيرك تغييرًا جذريًّا. افعل هذا بسرعة وإبداعية، ولا تصدر أى أحكام حتى تأتى اللحظة المثيرة التى تعرف عندها أنك توصلت لتعاون إبداعى.

**٤ توصل إلى التعاون الإبداعى.**

صف فى المربع التالى البديل الثالث، و — إذا أردت — كيفية تطبيقك له فى الممارسة.




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعي.** ستساعدك هذه العملية على أن تضع مبدأ التعاون الإبداعي موضع التنفيذ. (١) أوضح استعدادك لإيجاد بديل ثالث. (٢) حدد معنى النجاح بالنسبة لجميع المشاركين (٣) جرب البدائل حتى (٤) تصل إلى التعاون الإبداعي. استمع للآخرين بتفهم على مدار كل هذه العملية.

## كيف تصل للتعاون الإبداعي؟

### ١ اطرح سؤال البديل الثالث

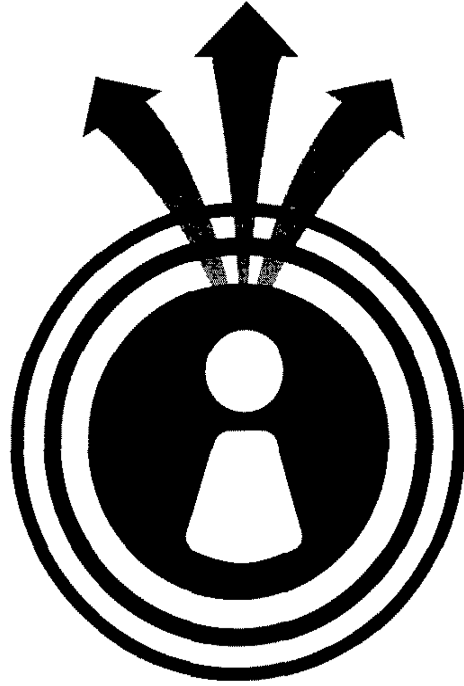
فى المواقف التى تتضمن صراعات أو إبداعًا يساعد هذا السؤال الجميع على تجاوز آرائهم الثابتة أو أفكارهم المسبقة باتجاه تطوير رأى ثالث.

| ٢ عرِّف معايير النجاح | ٣ أوجِد البديل الثالث |
|---|---|
| اكتب قائمة بالخصائص أو فقرة تصف النتيجة الناجحة للجميع، وفى أثناء ذلك أجب عن الأسئلة التالية:<br>● هل يشارك كل الأطراف فى وضع هذه المعايير؟ هل نحصل على أكبر عدد ممكن من الأفكار من أكبر عدد ممكن من المشاركين؟<br>● ما النتائج التى نريدها فعلًا؟ ما الإنجاز الذى نريد إنجازه فعلًا؟<br>● ما النتائج التى تمثل "فوزًا" لكل الأطراف؟<br>● هل نتجاوز طلباتنا الراسخة لنتوصل لشىء أفضل؟ | اتبع الإرشادات التالية:<br>● اللعب. إنه ليس "واقعيًا" والكل يعرف أن هذا لعبة.<br>● تجنب الجدل العقيم أو المبتسر، أو أخذ الآراء فى هذه العملية.<br>● لا تصدر أحكامًا على آراء الآخرين – أو آرائك أنت نفسك.<br>● اصنع نماذج. ارسم صورًا على الحاسوب، ورسومًا بيانية، واضرب أمثلة تعليمية، واكتب مسودات مبدئية.<br>● حول الأفكار فى رءوس من تتعامل معهم. عارض الحكمة التقليدية.<br>● اعمل بسرعة. خصص سقفًا زمنيًا حتى تستمر الطاقة والأفكار فى التدفق بسرعة.<br>● ولِّد الكثير من الأفكار، فليس من السهل أن تتوقع أية فكرة ارتجالية قد تؤدى إلى البديل الثالث. |

### ٤ توصل إلى التعاون الإبداعي

ستدرك أنك توصلت للبديل الثالث عندما يشعر الجميع بالإثارة، والإلهام، والتحرر من الصراعات القديمة، ووفاء البدائل الجديدة بمعايير النجاح. تحذير: تجنب الخلط بين الحلول الوسط والتعاون الإبداعي؛ فالحل الوسط يؤدى إلى شعور بالرضا ولكنه لا يؤدى إلى شعور بالسعادة، ويعنى أن يخسر الجميع شيئًا فى حين أن التعاون الإبداعي يعنى فوز الجميع.

# الحياة بمنطق البديل الثالث



# ٩

# الحياة بمنطق البديل الثالث

"نحن لسنا بحاجة للمزيد من الإجازات، بل للمزيد من نداءات العمل".

*ـــ إليانور روزفلت*

يوجد فى مدينة سيبا فى بورتوريكو منزل يعرف على المستوى المحلى باسم "المعلف" قضى عازف التشيللو العظيم "بابلو كازالس" آخر عشرين عامًا من حياته فيه حتى وفاته عام ١٩٧٣. وقبل حوالى قرن من هذا التاريخ، كان "كازالس" قد استمع فى موطن ميلاده فى إسبانيا لعزف على التشيللو لأول مرة فى حياته، فاستحوذ التشيللو عليه قبل أن يتمكن هو من التشيللو. وأثناء سنوات طفولته، كان أغلب ما يفعله "كازالس" هو عزف مجموعة باخ للتشيللو من نسخة قديمة قدمتها له والدته، وعندما سمعه مؤلف موسيقى شهير، دعاه للعزف أمام أفراد الأسرة الملكية فى إسبانيا، فبدأت حياته المهنية كموسيقى تزدهر. وعندما كان فى الثالثة والعشرين، عزف أمام الملكة "فيكتوريا"، وفى سن الخامسة والثمانين عزف أمام الرئيس "جون إف. كينيدى" فى البيت الأبيض.

وكانت تلك العقود الستة التى فصلت بين العزف فى المرتين بمثابة نغمة صاعدة سريعة فى عالم الموسيقى، حيث كان "كازالس" بطلًا فى العزف فى فرق أوركسترالية عظيمة، وحصل على كل صور التكريم الممكنة، وتم إعلانه أعظم عازف تشيللو فى العالم، وربما فى التاريخ. وكان الناس يحبونه فى إسبانيا بصورة هائلة، فعندما عزف أمام الملك الإسبانى، أشار المواطنون الإسبان إلى القصر الملكى، وقالوا: "هذا هو ملكنا، ولكن "بابلو" هو إمبراطورنا!".

وفى السنوات الأخيرة من حياة هذا الرجل العظيم، كان جيرانه فى سيبا يستمعون إلى ألحان باخ تصدر من نوافذ بيت "المعلف". وذات يوم، سأله أحد جيرانه – وكان الموسيقى العظيم فى الثالثة والتسعين من عمره – عن سبب مواصلته العزف لثلاث ساعات يومية، فرد "كازالس": "لقد بدأت ألاحظ بعض التحسنات. إننى ألاحظ أننى أتحسن فى هذا".

## الحياة وفقًا للإيقاع السريع

لم يتوقف "كازالس" مطلقًا عن عزف الموسيقى حتى اليوم الذى وضع فيه قوسه لآخر مرة فى السابعة والتسعين من عمره. لقد بنى قدرته، وحسنها، وقدم أفضل إسهام لديه حتى آخر نفس فى حياته. وعندما تساءل آخرون عن سبب عدم إبطائه مع تقدمه فى عمره الطويل، قال لهم: "إن التقاعد يعنى الموت". كان بمقدور "كازالس" أن يشرح لهم أنه عندما تهدأ الموسيقى، فإن هذا يسمى هبوط النغمة، وعندما ترتفع الموسيقى للحياة، وتزداد عظمة، فإن هذا يسمى الإيقاع السريع. لقد كان "كازالس" عازمًا على ألا تنحدر حياته إلى نغمة هابطة، بل كان يعيش حياته وفقًا للإيقاع السريع.

ومن بين كل الأفكار التى قدمتُها فى حياتى المهنية، لا أعرف فكرة أعظم، ولا أكثر إثارة وتقوية من شعارى الشخصى الذى يقول: *أن أعيش حياتى وفقًا للإيقاع السريع! إن أهم عمل فى حياتك لم تقم به بعد.*

قدمت هذه الفكرة ذات يوم لمجموعة كبيرة من المهنيين، فحضر لى قاضٍ وعيناه تومضان ببريق، وأوضح لى أنه كان قد خطط للتقاعد عن العمل قريبًا – وفى السن المعتادة للتقاعد – ولكنه بعد أن سمعنى أتحدث عن معيشة الحياة وفقًا للإيقاع السريع، أدرك أنه لا يزال لديه حماس قوى لعمله، ويستطيع تقديم الإسهام فى حل المشاكل فى مدينته؛ لذلك قرر تأجيل تقاعده بصورة غير محددة.

ثق دائمًا أن أهم عمل قمت به لم يحدث بعد، ومن الضرورى أن تعيش وفقًا لهذه الفكرة. وأيًا كان ما حققته أو لم تحققه، فإن هناك إسهامات مهمة لا يزال عليك أن تقدمها. ربما مارست عملًا مختلفًا عما كنت تمارسه فى الماضى، وربما كان هذا العمل مهمًا بطريقة مختلفة، ولكنه مهم رغم ذلك خاصة إذا كنت تستطيع من خلاله ترك أثر إيجابى على حياة الآخرين. ينبغى أن نتجنب إغواء النظر لما حققناه فى الماضى وعدم التطلع للمستقبل بتفاؤل.

أيًا كانت أعمارهم أو أوضاعهم فى الحياة، فإن المفكرين بمنطق البديل الثالث لا يتوقفون أبدًا عن تقديم الإسهام؛ لأن طبيعة عقلياتهم تجعلهم فى حالة بحث دائم عن شىء

أفضل وأرقى فى الحياة. ربما شعروا بالرضا عن إنجازاتهم السابقة، ولكن أعظم إنجاز لهم لا يزال غير متحقق بعد. وكما يتضح من هذا الكتاب، فهناك تحديات فى كل مكان تتطلب تأثيرًا إبداعيًّا للمفكر بعقلية التعاون الإبداعى. أمامنا علاقات لا بد من بنائها، ومجتمعات لا بد من تقديم الخدمة لها، وعائلات لا بد من تقويتها، ومشاكل لا بد من حلها، ومعارف لا بد من اكتسابها، وأعمال عظيمة لابد من القيام بها.

أما فى حالتى أنا الشخصية، فقد تجاوزتُ الآن السن المعتادة للتقاعد، ومع ذلك فلا أزال نشطًا فى التأليف والتدريس وتقديم الاستشارات والسفر فى عملى، وتمثل لى سعادة أبنائى وأحفادى وتطورهم الشخصى أمرًا أساسيًّا وحيويًّا. وفى ظل وجود هذه التحديات المثيرة أمامى، فإننى أكثر بحثًا عن البديل الثالث من أى وقت سابق، أو كما قال الممثل الكوميدى "جورج بيرنز" عندما بلغ التاسعة والتسعين: "لا أستطيع التقاعد الآن، فأنا محجوز!".

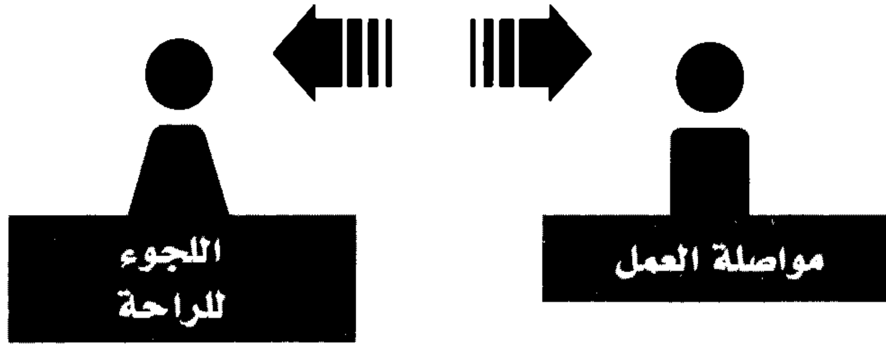
سألتنى إحدى بناتى إن كنت سأؤلف لاحقًا أى كتاب بمثل قوة وأثر كتاب *العادات السبع للناس الأكثر فاعلية*، وأعتقد أننى أذهلتها بإجابتى عندما قلت لها: "هل تمزحين؟ إن أفضل ما لدىَّ لم يخرج بعد! فى ذهنى حاليًّا أفكار لعشرة كتب!". وليس معنى هذا أننى أبالغ فى تقدير نفسى، فأنا أعتقد فعلًا أن أفضل عمل لى لم أقم به حتى الآن. ولماذا لا أشعر بهذا؟ ما الدافعية التى ستجعلنى أستيقظ من نومى صباح كل يوم إذا اعتقدت بأننى قد بذلت فعلًا أفضل جهد لدىَّ، ولم يعد لدىَّ شىء ذو قيمة لأقدمه؟ إننى أتفق مع مقولة: "إرنست تى. تريج": "إن من أنجز كل ما يعتقد أنه ذو قيمة بدأ يموت" – بغض النظر عن عمره!

يعيش الكثيرون منا حياة يسودها منطق البديلين؛ فنحن إما أن نلهو أو أن نعمل، بل يعمل الكثيرون من الناس حتى يتوافر لهم وقت للهو. إننا نقضى أيامًا طويلة فى العمل دون هدف أو غاية محددة إلا أن ننتهى من هذا العمل بأسرع ما يمكن وبأقل قدر من الخلاف حتى يتوافر لنا وقت للاسترخاء. ونحن نسمع دائمًا الجمل التالية:

"آه، إنها بداية أسبوع عمل جديد".
"سأشعر بالسعادة عندما ينتهى هذا الأسبوع".
"ليتنى أستطيع تحمل هذا اليوم فى العمل..".
"كادت الإجازة الأسبوعية تقترب".
"الحمد لله أن الإجازة الأسبوعية جاءت".

وهكذا، نتمنى انقضاء أيام، وأسابيع، وسنوات أعمارنا، ويمثل لنا كل يوم معضلة ثنائية بين "نشاط للمخ"، و"استرخاء للمخ". إننا ننظر لأنفسنا من منظور العصر الصناعى؛ أى

## البديلان




كماكينات تؤدى قدرًا معينًا من العمل قبل أن يتم الاستغناء عنها. إننا نغلق مفاتيح طاقتنا كل مساء لنعيد تشغيلها فى الصباح التالى إلى أن يأتى فى النهاية اليوم الذى تغلق فيه هذه المفاتيح إلى الأبد. ثم ماذا بعد؟

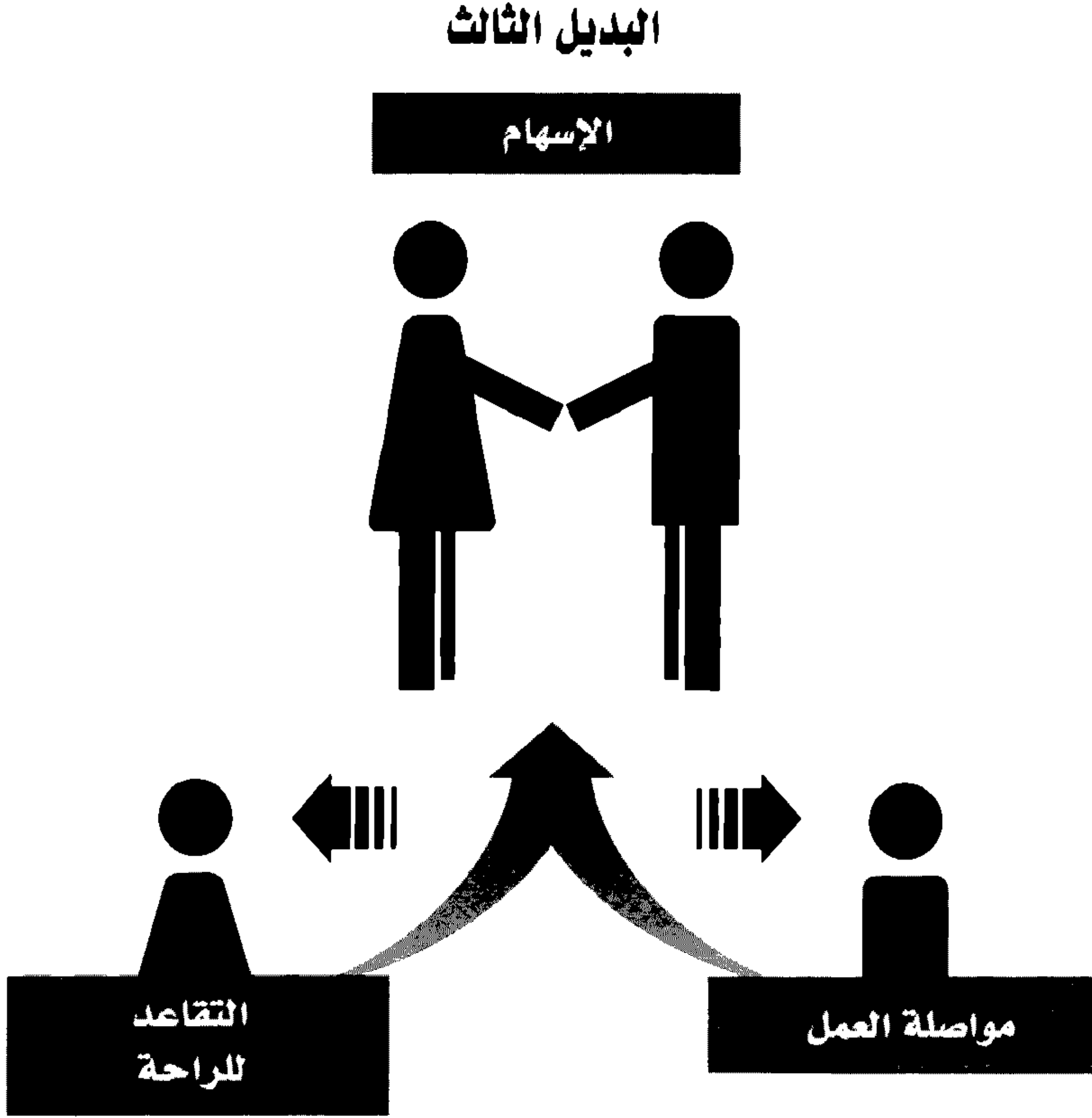
إننا نوضع على الرف. إننا نتقاعد للراحة وللهو لما تبقى من أيامنا، وهذا تحديدًا هو ما يريده الكثيرون منا؛ لأننا تعرضنا لغسيل مخ رسَّخ لدينا فكرة أن ننظر لحياتنا بكاملها فى ضوء هذين البديلين.

ولكن هذا التفكير بمثابة انشطار ثنائى فرضه علينا مجتمع يفكر بعقلية العصر الصناعى، حيث تمت برمجتنا على الاعتقاد بوجود بديلين فقط: إما مواصلة العمل أو التقاعد. إننا نعتقد أننا سنكون سعداء فى اليوم الذى نكف فيه عن أن نكون "ماكينات"، وأنه عندئذ سيكون لحياتنا معنى. ومع ذلك، فإن الكثيرين يعتقدون – وكما قال الشاعر "ويليام بتلر ييتس" – أن "الحياة استعداد طويل لشىء لا يحدث أبدًا". إن حياة هؤلاء تنحدر إلى نغمة هابطة، وقد يكون هذا الانحدار طويلًا وعظيمًا.

وأنا أعتقد أن البديل الثالث – وهو تقديم الإسهام – أفضل بكثير، حيث يمكن لهذا البديل أن يتضمن البديلين الأولين – أى يمكن أن نواصل العمل حتى نتجاوز "السن الذهبية" للخامسة والستين ونواصل تقديم إسهامات قوية، ويمكننا أن نتقاعد من أعمالنا ونبدأ مسيرة جديدة تتضمن تقديم إسهامات ذات مغزى سواء لعائلاتنا أو لمجتمعنا وأن نستجيب للاحتياجات الكبرى التى نراها من حولنا.

ولا شك أن من يفكر بنموذج تقديم الإسهام، تصبح سنوات عمله، وسنوات تقاعده ذات مغزى.

إننى أقترح تغييرًا هائلًا فى نموذج تفكيرنا فى عملنا وتقاعدنا. توضح التقارير السكانية فى الدول المتقدمة أن ٣٢ – ٤٠٪ من الرجال فوق الخامسة والخمسين متقاعدون




عن العمل. وفى حين كان أسلافنا منذ جيل أو جيلين يموتون من الإجهاد فى العمل فى هذه السن، فإن معظمنا يستطيع التطلع إلى "حياة ثانية" كاملة فى سنواتنا الأخيرة. وستشغل فكرة كيفية قضاء هذه الحياة الثانية تفكير الكثيرين من الناس فى العقود القلائل القادمة؛ وذلك لأن من تجاوزت أعمارهم الخامسة والستين تضاعفت أعدادهم وتجاوزت ٢٥٪ من إجمالى السكان. يعيش المواطن الأوروبى أو الأمريكى حوالى تسع وسبعين سنة فى المتوسط بينما يعيش نظيره اليابانى حوالى اثنتين وثمانين سنة. لقد زاد متوسط حياة الأمريكيين بمعدل سبع ساعات يوميًا على مدار القرن الماضى، وقد انعكس ذلك على زيادة متوسط طول الحياة بمقدار خمس وعشرين سنة! والمؤسف هنا أن معظمنا لا يعرفون ماذا يفعلون بهذا الوقت؛ لذلك فربما أضاعوا فرصًا قيِّمة لإحداث فارق فى حياة الكثيرين من الناس.

هل سنبدد هذه السنوات دون أن نفعل فيها الكثير، أم نجعل لها قيمة؟

إن نموذج الإسهام بمقدوره فعلًا أن يحفظ لنا حياتنا، حيث لاحظتُ أن الذين يتقاعدون للراحة غالبًا ما يتعرضون لتدهور ذهنى وبدنى بسرعة ما لم ينشغلوا بتقديم إسهام ذى مغزى. يقول دكتور "هانز سيلى" – الخبير الشهير فى التعامل مع الضغوط:

*"مع التقدم فى العمر يزداد طلب معظم الناس مزيدًا من الراحة، ومع ذلك فإن عملية الشيخوخة لا تسير بالمعدل نفسه لدى الجميع؛ فكم من شخص ذى قيمة لا يزال بمقدوره تقديم عدة سنوات من العمل المفيد للمجتمع، ولكنه أصيب بمرض بدنى، وتعرض للشيخوخة قبل الأوان من خلال فرضه التقاعد على نفسه فى سن لا تزال مؤهلاته وقدراته على العمل والنشاط فى حالة مرتفعة. وهذا المرض العضوى الناتج عن مشاكل نفسية شائع لدرجة أصبح معها له اسم، وهو: مرض التقاعد"[1].*

ويصف المؤلف "تشاك بليكمان" مرض التقاعد؛ فيقول: "سأنتظر بلوغى الخامسة والستين حتى أعيش حياتى بصورة مهمة.. سأترك نفسى للأحداث توجهنى على مدى الخمسة والستين عامًا الأولى من عمرى حتى أستطيع أن أصل إلى هذه المرحلة، وحتى أصل إلى هذه المرحلة، فإننى أبدد الوقت فحسب"[2].

وفى مقابل ذلك، فإن الحياة ذات الرسالة الواضحة تنعش الناس وتقويهم، حيث يؤدى تقديمنا الإسهام ذا المغزى إلى الحفاظ على قوة جهازنا المناعى، ومواصلة قوى التجديد فى أجسامنا لعملها. وأنا أشعر شعورًا داخليًا قويًا برسالتى؛ ولذلك السبب أشعر بأن كل يوم يمنحنى إثارة. إننى لا أشعر بأننى أتقدم فى السن، بل أعتبر نفسى – كما يقول "كارل روجرز": "أشعر بأننى أتقدم فى السن وأنمو"[3].

إن فكرة التقاعد من عمل ذى مغزى فى وقت محدد فى الحياة هى فكرة جديدة نسبيًا، فإذا نظرنا للماضى فسنجد أن العظماء – رجالًا ونساء – عبر التاريخ لم تتوقف رغبتهم فى اكتشاف مسارات جديدة فى رحلة حياتهم. وأنا أرى أن فكرة التقاعد بكاملها فكرة معيبة، ومن المخلفات الثقافية المضللة للعصر الصناعى.

انظر حولك، وسترى الكثيرين من كبار السن لا يزالون يعملون – كمهندسين، ورؤساء تنفيذيين، ومدربين، ومعلمين، ومحامين، ومبادرى أعمال، ومخترعين، ووزراء، وعلماء، وأصحاب شركات، وأطباء – ولم يقبلوا فكرة التقاعد التى صاغها لهم المجتمع، ويواصلون تقديم إسهامات ذات مغزى عامًا بعد عام. وهناك آخرون يعيدون تعريف

---

1 Hans Selye, *The Stress of Life* (New York: McGraw–Hill, 1948), 413.

2 Chuck Blakeman, "Business Diseases of the Industrial Age," http://chuckblakeman.com/2011/2/texts/business–diseases–of–the–industrial–age.

3 Carl Rogers, *A Way of Being* (New York: Houghton Mifflin, 1995), 95.

أدوارهم بصورة شاملة، ويقدمون إسهامات غير متوقعة، وهؤلاء يعيشون حياتهم وفقًا لنغمة صاعدة.

## حياة البديل الثالث

عندما عاد الرئيس الأمريكى "جيمى كارتر" وزوجته "روزالين" إلى بيتهما فى مدينة بلينز بولاية جورجيا عام ١٩٨١ بعد انتهاء فترة "كارتر" الرئاسية، تساءلا: "هل هناك حياة بعد الفترة التى قضيناها فى البيت الأبيض؟". لقد شاركا بحيوية فى مجلس شيوخ الولاية، ثم فى منصب حاكم الولاية، وفى النهاية وصلا لأعلى منصب فى البلاد، فأين سيذهبان بعد ذلك؟ لقد شعرا بالخواء والخوف من أن تنحدر حياتهما إلى نغمة هابطة بسبب تقاعدهما غير الاختيارى.

لقد كانا يستمتعان بالطبع بالوقت الذى أصبحا يقضيانه مع العائلة والأصدقاء، وفى دار العبادة، ومع ذلك فقد كان فى حياتهما شىء مفقود. إنهما بالتأكيد لم يكونا سيمرحان فى ملعب الجولف للأبد، وكذلك لم يكونا يريدان الاستقرار على القيام بما هو متوقع من رئيس سابق للبلاد من كتابة مذكرات أو تأسيس مكتبة رئاسية. لقد كان "كارتر" يريد أن يترك وراءه شيئًا أكبر من مجرد كتاب أو مبنى مكتبة يخلد اسمه؛ لذلك استيقظ ذات ليلة ولديه رؤية لحياة قائمة على البديل الثالث. لقد أدرك أنه فى ذلك الوقت أصبح حرًّا فى فعل الأشياء التى لم يكن يستطيع فعلها فى البيت الأبيض، حيث كان لا يزال بمقدوره أن يستخدم وضعه كرئيس سابق للولايات المتحدة للمساعدة على حل عدد من أكثر مشاكل العالم حدة.

وكانت رؤيته قائمة على أن يصبح عنصرًا فاعلًا للتغيير، وداعية سلام، ومعالجًا للمشاكل والصراعات. ثم انطلق يعمل بحماس فى أول مشروع فى دوره الجديد، وهو تأسيس مأوى يستطيع الناس من كل أنحاء العالم أن يلتقوا فيه، ويتحدثوا، ويستكشفوا بدائل ثالثة إبداعية لمشاكلهم. وقد أعجبت زوجته أيضًا بالمشروع الذى أصبح فى النهاية (مركز كارتر). وعندئذ أدرك الزوجان ما كانت حياتهما تفتقد إليه، وهو الفرصة لتقديم إسهام أعظم وأكثر مغزى من كل ما سبق لهما أن قدماه.

ورغم أن شغل منصب رئيس الولايات المتحدة هو قمة الإنجاز البشرى، فقد كان الزوجان "كارتر" يشعران بأنهما يستطيعان تحقيق أشياء أسمى، حيث سألا نفسيهما: "من يدرى؟ إذا وضعنا أهدافًا عالية، فربما استطعنا أن نفعل أشياء ربما تجاوزت ما كنا سنفعله لو فزنا بالانتخابات الرئاسية عام ١٩٨٠". لقد كانت فكرة داعمة نشطتهما.

ربما سألنا أنفسنا: "وماذا عساه يتجاوز البيت الأبيض؟". والإجابة عن هذا السؤال هى الزوجان "كارتر" نفساهما.

إنهما يعيشان حياتيهما وفقًا لنغمة صاعدة، حيث أصبحا أكثر انشغالاً من أى وقت سابق فى حياتيهما؛ لأنهما يعملان مع (مركز كارتر) على حل الصراعات، والترويج للديمقراطية وحقوق الإنسان فى كل مكان. وقد شاركا فى ائتلاف من سبعين دولة لرعاية مشروعات الصحة العامة مثل القضاء على مرض دودة غينيا الذى كان يؤدى لتشويه ملايين الناس فى أفريقيا. وقد روجا لمشروع مسكن للإنسانية، وهو مشروع تطوعى لبناء المنازل للمحتاجين، حيث أصبح من الصور المألوفة لـ "كارتر" صورته وهو يحمل شاكوشًا وفى يده مسامير ويعمل بجوار آخرين فى بناء منزل، ويعرف الناس على مستوى العالم أن "كارتر" أكثر الرؤساء السابقين نشاطًا فى العالم.

كيف كان لـ "جيمى كارتر" وزوجته "روزالين" أن يعرفا عند مغادرتهما للبيت الأبيض أنه ربما كان أهم عمل فى حياتهما لم يقوما به بعد؟ إنهما لم يتقاعدا من الحياة، وتحديا نفسيهما بتعاونهما الإبداعى مع آخرين لتلبية احتياجات الإنسانية:

> *لقد شكلت المشاركة فى فعل الخير للآخرين فارقًا هائلًا فى حياتنا فى السنوات الأخيرة. هناك احتياجات خطيرة فى كل مكان تنتظر المتطوعين الذين يريدون مساعدة الجوعى، والمشردين، والعميان، والمعاقين، ومدمنى المخدرات والشراب، والأميين، والمرضى العقليين، والمسنين، والسجناء، أو حتى المنعزلين الوحيدين. ومن الواضح أن هناك الكثير مما لا يزال ينبغى علينا فعله، وأيًا كان ما سنفعله بعد ذلك، فمن الأفضل أن ننجح فى التعامل معه*[1].

ومن بين أولئك الذين "نجحوا فى التعامل معه" "هاريس روزن"، وهو صاحب مجموعة فنادق فى أورلاندو بولاية فلوريدا الذى تربى فقيرًا فى نزل هيلزكيتشن للفقراء فى نيويورك، والذى كان يسمع من والديه باستمرار جملة: "التعليم الجيد سيخرجك من هذا الفقر". وقد عمل بنصيحة والديه، حيث كان أول شخص فى عائلته يتخرج فى الجامعة، وقد شق طريقه فى العمل بالفنادق من القاع للقمة، وفى النهاية أصبح يمتلك سبعة فنادق فى منطقة أورلاندو المزدهرة. بمقدور "روزن" أن يجلس مستريحًا يجنى ثمار عمله الدءوب الشاق.

ومع ذلك، فإنه لم يستطع أن يتجاهل منطقة تانجيلو بارك التى تقع بالقرب من أحد فنادقه الفخمة فى إنترناشيونال درايف، ولكنها تختلف عنها اختلافًا هائلًا من حيث سيادة الخوف والفقر بها، وامتلائها بالجريمة والمخدرات، والبطالة، والنسبة المفزعة

1 Jimmy and Rosalynn Carter, *Everything to Gain: Making the Most of the Rest of Your Life* (Fayetteville: University of Arkansas Press, 1987), 171.

للتسرب من المدارس الثانوية التى تبلغ ٢٥٪ من الطلبة. ولأنه كان مدفوعًا بتقديم الإسهام لتحقيق تعليم جيد لمنطقة تانجيلو بارك، فقد وقف بصورة غير متوقعة فى اجتماع إحدى المدارس الثانوية، وقال للحضور الذين شعروا بالذهول: "أعدكم بأن أرسل كل طالب يتخرج فى مدرسة تانجيلو بارك الثانوية إلى الجامعة على نفقتى الخاصة!". لم يستطع الحضور تصديق ما يقوله، ولكن مبادرة "روزن" تواصلت، بل زاد عليها بأن موَّل بناء حضانات حتى يدخل التلاميذ الصغار المدرسة الابتدائية دون مشاكل تعليمية، وأسس مركزًا لموارد العائلة يستطيع أولياء الأمور الذهاب إليه للحصول على الاستشارة والمهارات اللازمة لتقوية عائلاتهم.

يقول البروفيسور "تشارلز تسيوبان" من جامعة جنوب كاليفورنيا، وعضو المجلس الاستشارى لبرنامج تانجيلو بارك: "هذه قصة مذهلة". وكانت نتائج هذا الغرس للأمل فى النفوس شبه فورية، حيث انخفض معدل الجريمة بنسبة ٦٦٪، وانخفض معدل التسرب من التعليم الثانوى من ٢٥ إلى ٦٪، وأصبحت نسبة هائلة تبلغ ٧٥٪ من الطلبة يلتحقون بالجامعة حاليًّا[1].

وقد حصل "روزن" على مردود سريع جدًّا لما فعله، فعندما كان يصرف وصفة طبية ذات يوم، عرفه الصيدلى الشاب، وقال له: "سيد "روزن"! لقد انضممتُ لبرنامج تانجيلو بارك الذى أسسته، وتخرجت فى الجامعة. إننى أعمل الآن صيدليًّا بفضلك!". وقد حصل شاب آخر من خريجى البرنامج على لقب "المدرس المثالى للعام" فى مقاطعة أورانج كاونتى. ويستطيع هذا المدرس الراقى أن يتحمل تكلفة المعيشة فى أى مكان، ولكنه قرر أن يعيش فى تانجيلو بارك وأن يربى أبناءه بالقرب من الطلبة الذين يريد أن يغير حياتهم للأفضل.

تجاوز "روزن" السبعين من عمره، ويمكنه أن يتقاعد تقاعدًا مريحًا فى فلوريدا، ويمكنه أيضًا أن يواصل عمله ويقتصر عليه ولا يلتفت إلى معاناة الآخرين فى الجانب الآخر من الشارع، ولكنه يرفض هذين البديلين، ويرغب بحماس فى بديل ثالث، وهو التجديد الكلى الشامل لذلك الحى الفقير الملىء بالمشاكل. إنه مثال يتحدى غيره من الأثرياء ليحذوا حذوه، وهو يعتقد أن هذا من شأنه إحداث تحول فى مجتمعه.

أكاد أسمعك تقول: "ولكننى لست رئيسًا سابقًا أو تنفيذيًّا ثريًّا". ولكننى أفترض أنك الآن أصبحت تعرف الرد على هذه الحجة، وهو: لا يهم. إننا بداخل دوائر نفوذنا نستطيع أن نترك أثرًا نسبيًّا مقارنة بالأثر الذى يتركه الزوجان "كارتر" و"هاريس روزن".

---

1 DeWayne Wickham, "An Amazing Story of Giving That Could Change Our World," *USA Today*, March 20, 2007. http://www.usatoday.com/news/opinion/2007-03-19-opcom_N.htm.

وعلى أقصى الطرف الآخر للشهرة توجد "جاكى"، والتى لا أعرف أصلًا اسمها الحقيقى. تعيش "جاكى" فى منزل من غرفة واحدة تبلغ مساحته اثنتى عشرة قدمًا فى اثنتى عشرة قدمًا. ولا أعرف تحديداً أين يوجد منزلها إلا أنه فى مكان فى جنوب الولايات المتحدة، وأنا أطلب منك ألا تذهب للبحث عنها.

وقد عرفنا "جاكى" من خلال الكتابات المميزة لـ "ويليام باورز" عنها - و"باورز" صحفى من نيويورك متخصص فى شئون البيئة، وقد بحث عن "جاكى" وحصل منها على تصريح بأن يحكى قصتها؛ لأنها قد تقدم أفكارًا مهمة لبقيتنا عن كيفية أن نعيش حياتنا وفق أسلوب حياة تحافظ على البيئة حقًّا.

وبالنسبة لجيرانها، فإن "جاكى" معروفة بأنها "حافظة للحكمة" فى عادة تعود إلى السكان الأصليين لأمريكا: "إنهن سيدات عجائز يلهمننا بالتعمق أكثر فى الحياة". وفى ظل القوانين السارية فى الولاية التى تنتمى "جاكى" إليها، فإن مبنى تبلغ مساحته اثنتى عشرة قدمًا فى اثنتى عشرة قدمًا ليس منزلًا بل هو كوخ؛ لذلك لا تستطيع "جاكى" التمتع بالخدمات العامة، حيث لا يتم توصيل الغاز، أو الكهرباء، أو الماء الجارى، أو الصرف الصحى، أو الهاتف إلى كوخها. يقول "باورز" إن "جاكى" لا وجود لها بالنسبة للعالم البيروقراطى.

وكانت "جاكى" تعمل طبيبة، ولكنها شعرت بضعف ارتباطها بسرعة وفوضى الحياة المدنية، وتاقت للارتباط بعالم أكثر هدوءًا. وبعد أن قامت بتربية أبنائها واقتربت من سنواتها الأخيرة، قللت من حجم عملها، ووجدت قطعة أرض برية تزرعها وتستطيع من خلالها أن تعيد تعريف نفسها على أنها: "مزارعة محافظة على البيئة" تكرس حياتها للحياة فى تناغم دائم مع الأرض. وفى "الزراعة المحافظة على البيئة" يتساوى الداخل مع الخارج؛ أى أنه لا يدخل أى شىء دخيل إلى النظام البيئى، ويتم إعادة استخدام كل النفايات فيه، بحيث لا يخرج من النظام شىء.

ربما بدت حياة "جاكى" خشنة، ولكنها مثالية ومسالمة فعلًا. ويصف "باورز" أول لقاء له مع "جاكى" فيقول:

*لقد كانت مختفية بصورة جزئية خلف شجيرات الشاى. وكل ما استطعت رؤيته من بُعد كان جزءًا من وجهها وشعرها الرمادى الذى كانت تعقده على صورة ذيل فرس.*

*جذبتنى "جاكى" بلطف من يدى، وقادتنى إلى بقعة من تجمع مياه الأمطار تحت شجيرات الشاى. جلسنا هناك، حيث طارت نحلة عن ذراعى، وهبطت على الأرض بجوار بحيرة المطر. وأمامنا كانت توجد خلية نحل، وأخبرتنى "جاكى" بأن نحلها الإيطالى ينتج أربعين رطلًا من العسل سنويًا، وهى كمية تكفيها وتفيض لأصدقائها. وقالت لى: "استمع إلى مدى هدوء النحل".*

*امتزج طنين خفيف للنحل بخرير الجدول المائى الصغير، وكنا محاطين بشجيرات الكرز، وأشجار التين، والبندق. وفى ذلك الوقت كانت النحلة التى طارت عن ذراعى ترتشف بعض الماء من بحيرة المطر. مدت" جاكى" يدها إلى تلك النحلة وربتت على جناحيها أثناء شربها، وقالت: "أحيانًا ما أستيقظ من نومى صباحًا وسط هذا الهدوء، فأشعر ببهجة تدمع منها عيناى".*

وتصف "جاكى" الزراعة المحافظة على البيئة، فتقول: "إنها الأشياء التى كان أجدادنا يعرفونها ونسيها آباؤنا". وهذا أكثر تعقيدًا مما يبدو ظاهره، حيث تقع أرضها البرية فى مناطق بعضها محاط بسياج شجرى لحمايتها من الغزال البرى والأرانب. وعلاوة على حديقتها التى تزرع فيها خضراوات المطبخ، فإنها تزرع أيضًا ثمر العليق الأصلى، والجوز الأمريكى، وتفاح هايرلوم، والبابوا الشبيهة بالمانجو. وفى الغابة تحصد عيش الغراب الذهبى والغامق. ويشع بيتها الصغير برائحة خشب الأرز، وهو منزل "رحب بصورة مدهشة.. وعندما قللت مساحة منزلها إلى هذه المساحة الصغيرة جدًّا، أصبحت الطبيعة تكتنف "جاكى"، حيث لا أسلاك كهربية، ولا أنابيب صرف صحى".

ومع ذلك، فإن "جاكى" ليست زاهدة، حيث تعود المرضى، وتستمتع بصحبة عائلتها، وتسافر – بأجرة رخيصة جدًّا – لتعمل مع جماعات السلام وجماعات البيئة. إن طريقة حياتها بديل ثالث للمرضين اللذين يعانيهما جيلها، وهما: المادية المتحمسة، وغموض الهدف. ويرسم "باورز" تناقضًا قويًّا بين "جاكى" وبين سيدة يعرفها "تقاعدت من العمل فى التخطيط المالى فى الثامنة والأربعين من عمرها، ثم اشترت – هى وزوجها الثالث – منزلًا يطل على المحيط، وهى تعيش هناك على مدار السنوات القلائل الماضية غير سعيدة وغير تعيسة فى "إجازة دائمة" تشاهد كل غروب شمس"[1].

## إجازة دائمة أم رسالة دائمة؟

أعرف أن الكثيرين من الناس يحبون فكرة الإجازة الدائمة، ويتوق بعضهم لهذه الإجازة على مدار سنوات عملهم. إننا نعانى من معركة الإجهاد فى أعمالنا التى يغلب عليها منطق العصر الصناعى؛ لذلك نحلم برحلة استجمامية لا نهائية. ينبغى أن نستريح عندما نحتاج إلى الراحة – فلنا كل الحق فى الاستمتاع بيوم جميل فى لعب الجولف أو فى رحلة غير معتادة – ولكننا نخدع أنفسنا إذا ظننا أن الهروب سيجعلنا سعداء. إنه ضد طبيعة الأشياء، وأيًّا كان موضعنا فى الحياة، فإننا من الممكن أن ندمن إهدار الوقت فى متابعة

1 William Powers, *Twelve by Twelve: A One–Room Cabin off the Grid and Beyond the American Dream* (Novato, CA: New World Library, 2010), xiv, 15–17, 75.

التليفزيون بدون وعى، والتركيز على وسائل التواصل الاجتماعى، واللعب المتواصل، وارتياد النوادى، وقراءة الروايات، والهوس بالأدوية، وكثرة النوم. هذه الأشياء بمقدورها أن تقلل من كيان أى شخص، ولكن المتقاعدين بوجه خاص معرضون لتحويل حياتهم إلى فوضى بسببها.

كان جدى "ريتشاردز" يقول لى: "الحياة رسالة وليست مهنة"، وربما كان يجدر به أن يضيف: "وليست إجازة". فكر جيدًا فى التناقض بين حياة أولئك الذين يقضون إجازة دائمة، وأولئك الذين لديهم رسالة دائمة.

ومن بين من يعيشون حياتهم كرسالة دائمة "جيمس كيم" – وهو جندى من كوريا الجنوبية جرح جرحًا كاد يودى بحياته وهو فى الخامسة عشرة من عمره أثناء الحرب الكورية الوحشية. وكان "كيم" ورعًا جدًّا، ومتواضعًا فى صباه؛ فكان يطلب من الله أن يحفظ حياته بحيث يستطيع أن "يعيد الحب إلى أعدائه" – أى جيشى كوريا الشمالية والصين.

وقد نجا من الحرب، ومنذ ذلك الوقت كان كل شىء يفعله يهدف للوفاء بنذره أن يساعد جيرانه فى الشمال: "أن أنقذ حياتهم لا أن أقتلهم". ولأنه كان شابًّا صغيرًا يفتقر للتعليم الجيد والمال؛ فلم تكن لديه فكرة فى البداية عما يستطيع أن يفعله ليساعد أعداءه السابقين الذين كانت حدودهم مغلقة فى وجهه بقوة فى كل الحالات. كان يعرف أنه يحتاج إلى موارد؛ لذلك سافر للولايات المتحدة لتكوين بعض المال.

أصبح "كيم" مواطنًا أمريكيًّا، وأقام شركة لاستيراد الشعر المستعار من كوريا، وكون عبر الوقت ثروة صغيرة، ولم تكن هذه الثروة إلا لتحقيق غايته التى يضعها فى عقله. لقد كان يعرف أن جواز السفر الأمريكى سيساعده على اختراق مجتمعى كوريا الشمالية والصين اللذين كانا مغلقين فى تلك الفترة. وفى الثمانينيات من القرن الماضى، أصبح جاهزًا لتحقيق رسالته، حيث كان يشعر بأن المهمة التى ينبغى عليه القيام بها هى المساعدة على تعليم الشباب، وفتح عقولهم على التعلم، وقد كانت هذه أفضل هدية استطاع أن يفكر فى تقديمها لأعدائه القدامى.

وعندما دُعى لإلقاء خطبة فى مؤتمر أعمال فى بكين، استخدم هذه الفرصة ليعلن عن أنه سيمول كلية صغيرة فى مدينة يانجى على حدود كوريا الشمالية. رأت السلطات الصينية – التى كانت متشككة، ولكن مهتمة – أن هذه الكلية قد تدعم إستراتيجيتهم فى الانفتاح على الغرب. وبعد ذلك بسنوات قليلة، انتقل "كيم" وزوجته إلى مساكن الطلبة، حيث استطاع أن يعيش مع طلبة جامعة يانبيان يونيفرسيتى الجديدة للعلوم والتكنولوجيا، ويصادقهم. وفى مقابل هذا، قام الطلبة بعمل تطوعى فى الكليات المحلية والمستشفيات

بالإضافة إلى دراساتهم. وقد ازدهرت الجامعة، وجذبت إليها أساتذة موهوبين من كل أنحاء العالم.

وفى عام ١٩٩٨ – وعندما سمع عن احتياجات غذائية فى كوريا الشمالية – تطوع "كيم" لعبور الحدود ومعه مساعدات غذائية، فألقى القبض عليه فورًا، ووجهت إليه تهمة التجسس، وتم التحقيق معه كل يوم على مدار شهر ونصف. ويقول عن هذه التجربة:

*عندما تم توقيفى، كنت هادئًا جدًّا، وكتبت أننى لست خائفًا من الموت لأننى كنت أعرف أننى سأذهب بعد موتى إلى مكان أفضل. وكتبت أننى أتبرع بأعضاء جسمى – لو متُّ – لإجراء البحوث الطبية فى كوريا الشمالية، وأخبرت المحققين معى بأننى أشعر بسلام مع الذات. قال له الجنود إن زعيم البلاد قد تأثر بهذه المشاعر منه[1].*

وفى النهاية، أُطلق سراحه، وواصل تقديم الالتماس إلى المسئولين فى كوريا الشمالية ليسمحوا له ببناء جامعة. وبحلول عام ٢٠٠١، استطاع إقناع الحكومة، وبدأت الإعدادات لبناء جامعة بيونج يانج الجديدة للعلوم والتكنولوجيا التى تم تمويلها بمدخرات "كيم" والتبرعات التى جمعها، وقد استغرق بناء الجامعة تسع سنوات، وفتحت أبوابها فى الخامس والعشرين من أكتوبر عام ٢٠١٠ أمام أول ١٦٠ طالبًا من أكثر طلبة البلاد تفوقًا، ويعتقد "كيم" أن هذه الجامعة ستساعد مواطنى كوريا الشمالية على الارتباط بعالم تكنولوجيا المعلومات، وفى النهاية كسر الحواجز[2].

وقد شعر الكثيرون من المستفيدين من مبادرات "كيم" بالحيرة من كرمه. اسأل "كيم" عن مصدر إلهامه، وسيرد عليك: "الحب". يرى البروفيسور البشوش أن الحب قوة تتجاوز الحدود وتستخدم التعليم كأداة لتجسيده". وعندما سأله مضيفوه من الكوريين الشماليين والصينيين إن كان يعتبر نفسه رأسماليًّا أم شيوعيًّا، يتذكر ما حدث فيقول: "فقلت لهم إننى مُحِبِّى – أى منتسب إلى مذهب الحب"[3].

سأطلق على "جيمس كيم" "للتفكير التقليدى". وفى حين أن جراح الحرب تصيب بعض الأشخاص بالمرارة، فإن جراح "كيم" قد ألانت قلبه باتجاه أعدائه. وبينما سيشعر

---

1 Bill Powell, "The Capitalist Who Loves North Korea," *Fortune*, September 15, 2009, http://money.cnn.com/2009/09/14/magazines/fortune/pyongyang_university_north_korea.fortune/index.htm.

2 Richard Stone, "PUST Update," *North Korean Economy Watch*, November 1, 2010, http://www.nkeconwatch.com/category/dprk-organizations/state-offices/pyongyang-university-of-science-and-technology/.

3 Geoffrey Cain, "Former Prisoner of North Korea Builds University for His Former Captors," *Christian Science Monitor*, February 16, 2010.

الكثيرون بالرضا إن شاهدوا أعداءهم يفنون عن آخرهم، فإن "كيم" يطرق فعليًّا الأبواب لمساعدة أعدائه. إن تقدم السن يجعل حياة معظم الناس تتخذ صورة النغمة الهابطة، ولكن حياة "كيم" تسير فى نغمة صاعدة. بمقدوره أن يسترخى على شاطئ فى مكان ما، وكان بإمكانه أن ينسى عهده الصعب الذى أخذه على نفسه فى سنوات شبابه مع مواصلة إدارة شركته فى فلوريدا؛ فكل هذه البدائل لها مبرر كاف.

ولكن ليس مع "كيم"، فقد اختار بديلًا ثالثًا. أيهما أرقى وأفضل: الإجازة الدائمة، أو الرسالة الدائمة؟ هذا هو السؤال الذى لا بد أن يجيب عنه كل شخص بنفسه.

ولعلك تتساءل: "ولكن ألا أستحق بعد حياة طويلة من العناء أن أهدأ، وأجلس مسترخيًا، وأتعامل مع أمور الحياة بطريقة أكثر هدوءًا؟ وماذا لو لم أشعر بما يكفى من قوة؟ وماذا لو لم تساعدنى صحتى؟".

لن أكون متفهمًا ما لم أفهم هذه المشاعر. ورغم أننى شخصيًّا أصبحت الآن أشعر بالتعب بسرعة أكبر، وأحتاج إلى المزيد من النوم، وأجد صعوبة فى السفر فى السنوات الأخيرة؛ فإننى ممتن لأن صحتى جيدة. أما زوجتى "ساندرا"، فقد أجرت عدة جراحات فى ظهرها غيرت حياتها تغييرًا شاملًا.. إنها قعيدة مقعد متحرك وتعتمد على مساعدة الآخرين حتى فى أبسط المهام. وقد كان من الصعب على كل منا أن نتوافق مع هذا الأسلوب الجديد للحياة، وعانت الأسرة بكاملها اجتياز هذه الخبرة الصعبة بجوارها.

ولا شك أن "ساندرا" تتمنى أن تتمتع بالقدرة على السير من جديد وفعل كل ما تريد فعله بدون قيود، ولكنها لا تستطيع هذا حاليًّا. ورغم هذه الصعوبات، فإنها تتبنى توجها رائعًا وملهمًا، حيث تفعل ما تمكنها ظروفها الصحية من فعله، وشعارها الذى تتبناه هو "اغتنم اليوم!". إنها لا تزال مشاركة مع عائلتها وأصدقائها والقضايا المهمة بالنسبة لها. إنها تتصرف بداخل دائرة نفوذها، وتستفيد دائمًا من كل يوم رغم التحديات التى تواجهها. إنها مُشاركة فى نادٍ للقراءة، وتتناول الغداء الجماعى مع أصدقائها، وتحضر الدروس فى دار العبادة، وتعمل فى مجلس أمناء إحدى الجامعات، وتغلف حلويات العيد التى نرسلها هدايا للجيران، وتوقع أفراد العائلة فى مواقف مضحكة فى يوم كذبة أبريل. إنها تغمر أحفادها ببطاقات المعايدة، وتهاتفهم، وتزورهم. وهى تقرأ بنهم، وتشارك بفاعلية فى المناسبات السياسية، وتدعم مركز الفنون الذى جمعت له بنفسها الكثير من التبرعات. ليس هذا سيئًا بالنسبة لقعيدة مقعد متحرك! وكما يقولون: "لا تستسلم للإعاقة".

ورغم أن حياة "ساندرا" تغيرت تغيرًا شاملًا، فلا تزال تحيا حياتها بنغمة صاعدة من خلال مواصلة تقديمها أكبر قدر تستطيع تقديمه من الإسهام. قال الفيلسوف "فريدريش نيتشه": "إن من لديه هدف يعيش من أجله يستطيع تحمل أية صعوبات فى الحياة".

وأنا أعتقد أن من مسئوليتنا أيضًا أن نساعد الآخرين على أن يعيشوا حياتهم وفقًا لنغمة صاعدة. وأيًا كان عمر أى شخص أو إعاقته، فإنه ذو قيمة وقادر على الإسهام. لى صديق كان واقعًا تحت ضغوط هائلة فى العمل، وجدول أعماله مزدحم للغاية. وفى الآونة الأخيرة أصبحت والدته المسنة عاجزة عن الاعتماد على نفسها فى حياتها، وتناقشت العائلة بشأن ما ينبغى فعله مع الأم المسنة، فتباينت الآراء بين بقائها فى منزلها مع توظيف شخص لرعايتها، أو نقلها إلى مأوى للمسنين، أو الانتقال للحياة مع ابنها. فكر صديقى فى أشياء كثيرة ولم يكن على يقين من أن لديه مساحة فى حياته تكفى لتقديم الرعاية لوالدته. ومن حسن الحظ أن زوجته الرائعة القادرة لم تبد أى تردد، فرحبت بحماتها فى منزلها. وكانت الأم المسنة ضئيلة الجسم وضعيفة، وكاد يذهب بصرها وسمعها؛ فأربكها هذا الترتيب لاستضافتها. وكان الوضع أشبه بوجود طفل معتمد فى البيت، حيث كان لا بد أن يقوموا بمعظم احتياجاتها من مساعدتها على الاستحمام، وإطعامها، وإيقاظها فى الصباح، ووضعها فى فراش نومها ليلًا. تساءل صديقى الذى فقد صبره – ولكنه يشعر بالذنب – عن مدى نجاح هذا الترتيب.

ثم حدث ذات ليلة أن وجد نفسه بجوار والدته على طاولة الطعام، وكانت زوجته تجلس عبر الطاولة، وكانت الأم تحكى قصة طفولتها التى قضتها فى مزرعة تملكها الأسرة، وكيف كانوا يجمعون الفاصوليا معًا ويعبئونها لفصل الشتاء. أدرك صديقى أن جهاز التليفزيون كان مغلقًا، والمنزل كان هادئًا، وكان شعاع الشمس التى تميل للغروب يسقط على وجه والدته فجعلها أصغر سنًّا. عندئذ شعر بشعور غير مألوف بالرضا بهذه العلاقة بوالدته التى لم يشعر بها على مدى فترة طويلة. وكم كانت دهشته عندما قضى ما يكفى من وقت ليرى والدته فعلًا، ويستمع لها، ويستمتع بتأثيرها الهادئ عليه. لقد كانت راضية عن كل شىء فى حياتها، وكانت شجاعة ورقيقة لدرجة بدت معها كما لو كانت قادمة من عالم آخر وعصر آخر. ابتسمت زوجته ووضعت ذقنها على يدها، وهى تستمع لقصص حماتها كما لو لم يكن لديها أى شىء آخر لتفعله.

وبالتدريج، تغيرت ترتيبات حياة صديقى، حيث بدأ هو وزوجته يأخذان والدته فى جولات تمشية قصيرة جدًّا، واستمعا معها للموسيقى، وسجلا قصصها عن حياتها، وقدمت هى لهما نصائح قديمة عن كيفية صنع الخبز، واستطاعا تحت إشرافها أن يعيدا إنتاج رغيف من الخبز المنزلى. وفى الأمسيات التى كانوا يشاهدون فيها الأفلام القديمة بالأبيض والأسود فى التليفزيون – والتى كان معظمها أفلامًا كوميدية من فترة الثلاثينيات التى لا يكاد أحد يتذكرها – كان ابنها يعيد على أسماعها الجمل الفكاهية التى لم تكن تستطيع سماعها.

ومع الوقت، أدرك صديقى مدى فجاجة ونقصان الحياة التى كان يعيشها من قبل. ورغم أن والدته قد تجاوزت التسعين من عمرها وغير قادرة على الرؤية أو السمع أو العمل بالمعنى المعتاد؛ فإن هذا الإسهام المتأخر الذى كانت تقدمه لابنها قد أثرى حياته بعدة صور لم يكن يتخيلها. لقد تعلم – وهو من كان معتادًا على التحرك فى الحياة بسرعة – أن يمشى الهوينى، ويستمتع بتناول وجبة غداء مريحة وبالقصص القديمة، وأن يجلس راضيًا بجوار والدته يمسك يديها. كانت تلك السيدة تعيش حياتها فى نغمة صاعدة رقيقة.

ويعجبنى فى صديقى حساسيته فى تمكينه لوالدته من تقديم إسهام ذى مغزى فى أيامها الأخيرة، حيث يقول: "لقد فعلت بنا معروفًا عندما جاءت لتعيش معنا. لقد كنا نحن من استفاد من معيشتها معنا". كان بوسعه أن يرسلها إلى دار للمسنين، وكانت هى ستستمتع بصحبتها فى تلك الدار وتلقى رعاية جيدة فيها. ولكنه لو كان فعل هذا، لكان قد أضاع على نفسه شيئًا أحدث تحولًا شاملًا فى حياته، وهو المكافآت الهادئة للحب وتقديم الخدمة.

أثناء سعينا المحموم لتحقيق النجاح الثانوى – المال والوضع الاجتماعى – نخاطر بإضاعة مشاعر الرضا الأكثر عمقًا الناتجة عن النجاح الأساسى، وهى: الحب، والثقة، والامتنان لمن نقوم بخدمتهم.

واعتقادى الشخصى أننا ما خُلقنا إلا لتقديم الخدمة للآخرين، وأن الله يريدنا أن نخدم إخواننا فى الإنسانية فربما كُنا استجابة لدعاء شخص آخر يطلب فيه المساعدة. إن الله يلهمنا من خلال نعمه علينا وضمائرنا بأن نبارك غيرنا من الناس سواء ماديًّا أو روحيًّا. وأعتقد أن تقديم الخدمة هو أساس السعادة الدائمة ومعيار النجاح الحقيقى فى الحياة.

ومع ذلك، فسوف يواصل بعض الأشخاص – مثل الآلات – طاحونة العمل اليومى الممل بدون أى شعور بذلك النوع من النجاح حتى يغلق الموت مفاتيح تشغيلهم، بينما يهرب آخرون ويقضون حياتهم بكاملها فى البحث عن المتعة، وهناك آخرون يبحثون عن بديل ثالث ويبذلون أقصى جهد حتى يقدموا إسهامات أفضل لإسعاد إخوانهم فى الإنسانية، وهذه هى أهم "مهمة يجب القيام بها".

هل ستختار أنت البديل الثالث المتمثل فى تقديم الإسهام ومعيشة حياتك بنغمة صاعدة، أم ستدع حياتك تتلاشى مع تقدمك فى العمر؟ ما الموروث الذى ستتركه؟ لا تعاود النظر للماضى وما حققته فيه، وابحث عن شىء آخر عليك أن تسهم به. ما المغامرة المثيرة التى تنتظرك؟ ما الذى ستبنيه ليدوم؟ ماذا ستفعل عندما يتوافر لك المزيد من الوقت لتقدمه للمحيطين بك عندما تتوافر لك المعرفة والخبرة؟ ما العلاقة الأساسية التى تحتاج

إلى بنائها أو إصلاحها فى حياتك؟ هل أعظم عمل فى حياتك لم تقم به حتى الآن؟ إن المحيطين بك سينتظرون ويأملون أن تستطيع الإجابة عن هذه التحديات الهائلة فى عالمنا المحيط. وعندما تقدم الإجابة من خلال تعاون إبداعى للعقل والقلب، فإنك ستحيا حياة ذات مغزى وهدف.

يتصور "تينيسون" فى قصيدته العظيمة "يوليسيس" البطل الطروادى الذى تحمل القصيدة اسمه كأنه "ملك لا عمل له" يجلس على عرشه بعد فترة طويلة من انتهاء ملحمة الأوديسا تحيط به الولائم، والألعاب المملة، وتتقدم به السن، وتقل قيمته من خلال انغماسه فى الملذات. ويتأمل هذا الفارس مآثره المهمة الماضية، وصراعاته مع العواصف والعمالقة، والتحديات التى واجهها، وتغلبه على الصعاب الهائلة؛ فيدرك أنه لا يريد أن يموت على حاله التى هو عليها.

إنه لم يعد بطلًا شابًّا، ومع ذلك فإنه لا يزال ينجذب إلى شىء أعلى وأفضل، فيقوم البطل "يوليسيس" من مقعده، ويأمر بتجهيز سفينته. ويشعر رفاقه القدامى بما يشعر هو به، وعندما يشرعون فى الإبحار معًا يدركون أن أعظم مغامراتهم لم يقوموا بها بعد.

*لا أستطيع التوقف عن السفر، وسوف أرتشف*
*الحياة حتى آخرها! على مدار حياتى: استمتعت*
*بصورة عظيمة، وعانيت بصورة عظيمة مع أولئك*
*الذين أحبونى، ووحدى..*
*ما أصعب كآبة التوقف، ووضع نهاية،*
*وصدأ معادننا، وعدم بريقها بالاستخدام!*
*كما لو كان التنفس يعنى الحياة، ولكن هذه الحياة*
*حياة محدودة جدًّا...*

*... ومع ذلك،*
*فلم نعد حاليًا بالقوة التى كنا بها فى الأيام الخوالى*
*عندما كنا نفعل كل ما نريد، ولكننا لا نزال نحن كما نحن،*
*لا نقل صلابة عن ذوى القلوب البطولية،*
*أضعفنا الوقت والقدر، ولكن إرادتنا قوية*
*لنناضل، ونبحث، ونجد، ولا نستسلم.*

## علم لتتعلم

إن أفضل طريقة لاستيعاب محتوى هذا الكتاب هى أن تعلم شخصًا آخر محتوياته، فالجميع يعرفون أن المعلم يتعلم أكثر بكثير من الطالب. لذلك؛ أوجِد شخصًا ما – زميلًا، أو صديقًا، أو أحد أفراد العائلة – وعلمه ما تتوصل إليه من أفكارٍ فى هذا الكتاب. اطرح الأسئلة المثيرة التالية، أو ابتكر أسئلة مثيرة غيرها:

- ما معنى أن نعيش الحياة بنغمة صاعدة؟ وما معنى أن نعيش الحياة بنغمة هابطة؟
- يعيش الكثيرون منا حياتهم وفقًا لنوع من أنواع البديلين. كيف تصف هذين البديلين؟ وما القيود التى يفرضها كل بديل منهما بالنسبة للشخص الذى يريد أن يعيش حياته بصورة كاملة؟ وما البديل الثالث؟
- إن نموذج الإسهام بمقدوره أن ينقذ حياتك فعلًا. ما العمليات الطبيعية التى تجعل هذا حقيقيًّا؟
- ما البديلان اللذان كانا يواجهان "جيمى كارتر" وزوجته "روزالين" بعد السنوات التى قضياها فى البيت الأبيض؟ وكيف عاش الزوجان "كارتر" حياة تقوم على البديل الثالث؟
- إن حياة البديل الثالث التى عاشها "هاريس روزن" تختلف عن حياة البديل الثالث التى عاشتها "جاكى" من حيث حجم دائرة تأثير كل من الشخصيتين، ومع ذلك فكلاهما قدم إسهامات. ماذا نتعلم منهما عن حجم ما نقدمه من إسهامات فى الحياة؟
- إننا نخدع أنفسنا إذا ظننا أن السعادة "إجازة دائمة". لماذا يعتبر هذا الظن ضد طبيعة الأشياء؟
- كيف تحررنا فكرة أن نعيش حياتنا وفقًا لـ "رسالة دائمة"؟ وماذا نتعلم من قصة "جيمس كيم" بخصوص هذه الفكرة؟
- سأطلق على "جيمس كيم" "نقيضًا حيًّا للتفكير التقليدى". كيف تعتبر حياة "كيم" نقيضًا للتفكير النمطى؟

- قال "نيتشه": "إن من لديه هدف يعيش من أجله يستطيع تحمل أية صعوبات فى الحياة". كيف تجسد "ساندرا كوفى" كمثال هذه الفكرة؟ وكيف تساعدك هذه الفكرة عندما تفكر فى أوجه القصور لديك؟
- ماذا تتعلم من قصة صديقى ووالدته عن الحياة وفقًا لنغمة صاعدة؟ ولماذا تتمثل مسئوليتنا فى أن نساعد الآخرين على أن يعيشوا حياتهم وفقًا لنغمة صاعدة؟ من الذى يمكن أن يساعدك على أن تعيش حياتك وفقًا لنغمة صاعدة؟
- ما الذى تعنيه لك أبيات شعر "تينيسون" فى قصيدة "يوليسيس": "ما أصعب كآبة التوقف، ووضع نهاية/ وصدأ معادننا، وعدم بريقها بالاستخدام!"؟

## جرب هذا

كيف "تعيش وفقًا لنغمة صاعدة ". ما معاييرك للنجاح؟ ما البديل الثالث الذى ربما غير حياتك تغييرًا شاملًا؟ ابدأ نمذجة بدائل ثالثة، وادع الآخرين لتقديم إسهاماتهم. استخدم أداة "الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى".

## الخطوات الأربع للتعاون الإبداعى

**١ اطرح سؤال البديل الثالث:**

**"هل لديك الاستعداد للبحث عن حل أفضل من كل الحلول التى توصلنا إليها حتى الآن؟" إذا كانت الإجابة بالإيجاب، فانتقل للنقطة الثانية.**

**٢ عرف معايير النجاح.**

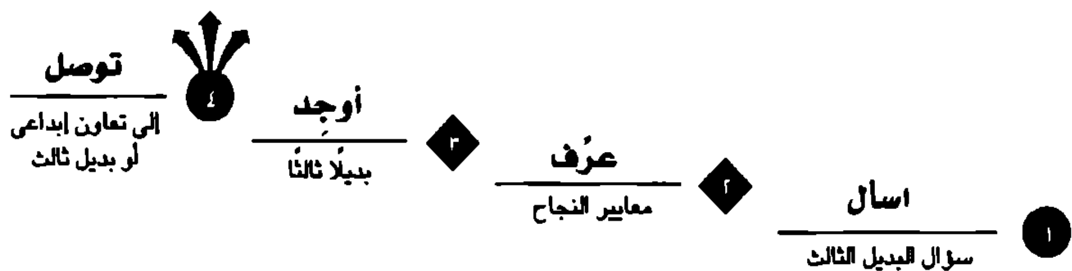
**اكتب فى المربع التالى خصائص الحل الذى سيسعد الجميع، ما شكل النجاح الذى يريده الجميع؟ ما المهمة الحقيقية التى ينبغى أداؤها؟ ما الموقف الذى يفوز كل المشاركين فيه؟**

**٣ أوجد البديل الثالث.**

اكتب فى المربع التالى (أو أضف إليه مربعات أخرى) النماذج، وارسم الصور، واستعر الأفكار، وغيِّر تفكيرك تغييرًا جذريًّا. افعل هذا بسرعة وإبداعية، ولا تصدر أى أحكام حتى تأتى اللحظة المثيرة التى تعرف عندها أنك توصلت لتعاون إبداعى.

**٤ توصل إلى التعاون الإبداعى.**

صف فى المربع التالى البديل الثالث، و – إذا أردت – كيفية تطبيقك له فى الممارسة.




**الخطوات الأربع للتعاون الإبداعي.** ستساعدك هذه العملية على أن تضع مبدأ التعاون الإبداعي موضع التنفيذ. (١) أوضح استعدادك لإيجاد بديل ثالث. (٢) حدد معنى النجاح بالنسبة لجميع المشاركين. (٣) جرب البدائل حتى (٤) تصل إلى التعاون الإبداعي. استمع للآخرين بتفهم على مدار كل هذه العملية.

## كيف تصل للتعاون الإبداعي؟

### ١ اطرح سؤال البديل الثالث

في المواقف التي تتضمن صراعات أو إبداعًا يساعد هذا السؤال الجميع على تجاوز آرائهم الثابتة أو أفكارهم المسبقة باتجاه تطوير رأي ثالث.

| ٢ عرِّف معايير النجاح | ٣ أوجِد البديل الثالث |
|---|---|
| اكتب قائمة بالخصائص أو فقرة تصف النتيجة الناجحة للجميع، وفي أثناء ذلك أجب عن الأسئلة التالية:<br>● هل يشارك كل الأطراف في وضع هذه المعايير؟ هل نحصل على أكبر عدد ممكن من الأفكار من أكبر عدد ممكن من المشاركين؟<br>● ما النتائج التي نريدها فعلًا؟ ما الإنجاز الذي نريد إنجازه فعلًا؟<br>● ما النتائج التي تمثل "فوزًا" لكل الأطراف؟<br>● هل نتجاوز طلباتنا الراسخة لنتوصل لشيء أفضل؟ | اتبع الإرشادات التالية:<br>● اللعب. إنه ليس "واقعيًّا" والكل يعرف أن هذا لعبة.<br>● تجنب الجدل العقيم أو المبتسر، أو أخذ الآراء في هذه العملية.<br>● لا تصدر أحكامًا على آراء الآخرين – أو آرائك أنت نفسك .<br>● اصنع نماذج. ارسم صورًا على الحاسوب، ورسومًا بيانية، واضرب أمثلة تعليمية، واكتب مسودات مبدئية .<br>● حول الأفكار في رءوس من تتعامل معهم. عارض الحكمة التقليدية.<br>● اعمل بسرعة. خصص سقفًا زمنيًّا حتى تستمر الطاقة والأفكار في التدفق بسرعة.<br>● ولِّد الكثير من الأفكار، فليس من السهل أن تتوقع أية فكرة ارتجالية قد تؤدي إلى البديل الثالث. |

### ٤ توصل إلى التعاون الإبداعي

ستدرك أنك توصلت للبديل الثالث عندما يشعر الجميع بالإثارة، والإلهام، والتحرر من الصراعات القديمة، ووفاء البدائل الجديدة بمعايير النجاح. تحذير: تجنب الخلط بين الحلول الوسط والتعاون الإبداعي؛ فالحل الوسط يؤدي إلى شعور بالرضا ولكنه لا يؤدي إلى شعور بالسعادة، ويعني أن يخسر الجميع شيئًا في حين أن التعاون الإبداعي يعني فوز الجميع.

# ١٠

# من الداخل للخارج

ذات صيف منذ عدة أعوام، كنت أقود مجموعة من الشباب فى معسكر خارجى لتعلم أساسيات البقاء على قيد الحياة. وكان هدف المعسكر تعليم هؤلاء الشباب كيف يحافظون على حياتهم فى البرارى بقدر محدود جدًا من المؤن، ويعيشون بصورة أساسية على ما تنتجه الأرض. وقرب نهاية أسبوع المعسكر، كنا نعلم الشباب كيف يعبرون نهرًا باستخدام حبل مغزول بسيط وثقيل مربوط بإحكام بين شجرتين كبيرتين على ضفتى النهر. وكنت مكلفًا بأن أعلم هؤلاء المراهقين كيف يعبرون النهر – بالإمساك المحكم بالحبل بأيديهم وأرجلهم ونقل أيديهم عبر الحبل بالتبديل. وفى منتصف المسافة، قررت أن أبدى بعض الظُرف والاستعراض بالتأرجح بقوة على الحبل. كان النهر عميقًا وبطىء الحركة؛ لذلك لم يكن السقوط يمثل خطورة كبيرة، وقد راق ما فعلته للشباب. ومع تواصل الضحك، بدأت أتهكم عليهم، حيث قلت لهم: "أراهنكم على أنكم لن تكونوا بمثل جودتى عندما تعبرون!". وكانت المشكلة هنا أننى بددت الكثير من طاقتى فى فعل هذه الحركات البهلوانية، حتى إننى عندما عدت إلى مهمتى فى عبور النهر عبر الحبل، شعرت بأن عضلاتى بدأت تتقلص وتفقد قوتها. استحضرت كل قوة إرادتى، وعزمت على استخدامها على مدار ما تبقى من رحلة عبورى. ومع ذلك، فبعد دقائق قليلة لم أستطع التقدم خطوة واحدة. تعلقت بالحبل لبضع ثوان ثم ضعفت عضلاتى، فسقطت فى الماء بالأسفل. كافحت حتى وصلت لضفة النهر، وخرجت من الماء مبتلًا، وظللت أتحمل تندر المجموعة علىَّ – والذى كنت أستحقه – على مدار ما تبقى من الأسبوع!

وقد تعلمت من هذه الخبرة درسًا لن أنساه أبدًا. من الواضح أن الجسم – مثل معظم الأشياء فى الطبيعة – يعلمنا قانون الحصاد؛ أى أن المرء يجنى ما يزرعه. هناك قوانين طبيعية، وهى تحكم كل صور الحياة بصورة مطلقة. مهما كانت درجة قوة الإرادة التى استحضرتُها والعزيمة أثناء عبورى ما تبقى من النهر، فقد كنت فى النهاية عرضة لتأثير حالة عضلاتى وقوتها وقوة تحملها. لذلك، فالقاعدة هى أننا ما لم تكن بداخلنا قوة، فليس لنا أن نتوقع أن ننجح خارج إطار أنفسنا.

وأنت ستواجه هذا الواقع نفسه عندما تحاول أن تتوصل لحلول قائمة على البديل الثالث لمشاكلك وتحدياتك الأكثر صعوبة. ورغم أفضل رغباتك وجهودك، ستجد نفسك عاجزًا، وتعانى ما يبدو لك كأنه فشل أثناء محاولتك حل مشكلة حادة لك مع أحد أصدقائك، أو زملائك، أو أفراد أسرتك ولم تسرِ معك الأمور كما كنت تأمل، بل ربما بدا لك أن ما بذلته من جهد قد زاد الأمور سوءًا.

وأنا أواجه هذه القيود طوال الوقت؛ فأفقد صبرى، وأبالغ فى رد الفعل. وأحيانًا ما أجد عندئذ صعوبة فى الاستماع، خاصة عندما أعرف أننى على صواب! ولأننى قد علمت هذه المبادئ لأبنائى الكبار عبر السنوات، فإنهم لا يترددون فى أن يوضحوا لى عندما لا أستمع فعلًا. لذلك تعلمت أن أبتسم، وآخذ نفسًا عميقًا، وأعتذر بسرعة، ثم أقول: "حسنٌ، ساعدونى على الفهم". وحتى أكون أمينًا؛ فإننى أحتاج أحيانًا إلى بعض الوقت حتى أفهم.

ربما بدأنا ولدينا نوايا عظيمة، ولكننا نجد أنفسنا أثناء الصراع نلجأ للدفاعية ونشعر بالألم، أو ننتكس إلى أنماطنا القديمة فى التواصل القائم على أسلوب "الهجوم أو الانسحاب". وهذه الأمور لا ينبغى بأية حال اعتبارها دلائل على الفشل، بل ينبغى أن نقوم بالمزيد من العمل بداخلنا لتطهير أرواحنا وزيادة قوة "عضلات" نزاهة شخصياتنا.

وكلما ازددنا اهتمامًا، زادت محاولاتنا فى أن نعيش حياتنا بعقلية البديل الثالث فى التعامل مع كل تحد كبير وكل فرصة فى الحياة، وزادت رغبتنا فى قبول المشاكل الكبيرة المهمة التى نواجهها، وزادت قوتنا الداخلية التى يتطلبها كل هذا. والمشكلة الكبرى هى أنه كلما زادت أهمية العلاقة أو المشكلة، زادت الحاجة للشعور الداخلى بالأمان، والتفكير بمنطق مكسب الجميع الذى يتضمن عقلية الوفرة، والحب، والاحترام، والشجاعة، والتفهم، والعزيمة القوية، والإبداعية. وكلما زاد النهر اتساعًا، زادت القوة الداخلية التى نحتاج إليها لعبوره.

كيف نطور هذه القوة الداخلية لشخصياتنا؟ الحق أن هذا السؤال من الأسئلة العظيمة فى الحياة، فقد كان خلاصة ما حاولت قوله فى كتابى *العادات السبع للناس الأكثر فعالية* الذى كان العنوان الفرعى الأول له هو: " استعادة أخلاقيات نزاهة الشخصية". لذلك أوصيك إما أن تقرأ كتاب *العادات السبع* أو أن تعيد قراءته، وأنا أوصيك بهذا مع بعض

التحفظ لأن هذا الكتاب يتضمن مبادئ عامة وخالدة وواضحة للكفاءة الإنسانية. وهى مبادئ توجد فى كل ثقافة مزدهرة ازدهارًا دائمًا، وفى كل مجتمع، وديانة، وأسرة، ومؤسسة. وأنا لم أخترع هذه المبادئ، فكل ما فعلته هو أننى رتبتها بحيث يلى أحدها الآخر، ونظمتها فى إطار عملى يمكن الناس من التعامل الشخصى معها. وأنا أعتقد أن هذه المبادئ العامة قد حبانا الله بها كدليل على حبه لنا، ورغبته فى إسعادنا. وأنا أقدر أيضًا وأحترم بقوة الكثيرين ممن لا يشاركوننى فى هذا الاعتقاد، ولكنهم يحيون حياتهم وفقًا لمبادئ تقديم الخدمة العظيمة والإسهام.

إن نجاحك كمفكر بمنطق البديل الثالث يحدث من داخلك إلى خارجك، وأنا أوصيك بعشرين وصية اكتشفتُ أنها مفيدة جدًّا فى تطوير القوة الداخلية والشعور بالأمان الكافيين للتوصل لحلول قائمة على البديل الثالث، وهى:

١. احذر التكبر. تحرر من الرغبة فى أن تكون "مُحقًّا" على الدوام؛ فتصورك للحقيقة جزئى دائمًا. اترك نفسك تحقق الكشوفات المهمة فى العلاقات والحلول الإبداعية التى لا يحتمل أبدًا أن تحققها إذا كنت تصر على تبنى توجه أن تصبح "محقًّا".

٢. تعلم أن تقول: "آسف". أسرع بالاعتذار عندما تشعر بأنك فشلت فى تحقيق المطلوب، أو بأنك جرحت مشاعر أحدهم. كن صادقًا ولا تتردد أو تكتفى بالوصول إلى منتصف الطريق. اعتذر اعتذارًا كاملًا، وتحمل مسئوليتك، وأظهر رغبة فى الفهم.

٣. اصفح بسرعة عما تتصور أنه استهان بك. تذكر أنك أنت من يقرر اعتبار إن كان ما حدث إهانة لك أم لا، وإذا كنت تشعر بأنك تعرضت للإهانة، فاصفح عمن أساء إليك.

٤. قدم التزامات ووعودًا بسيطة مع الوفاء بها سواء لنفسك أو للآخرين. افعل هذا بالتدريج، وعندما يصبح هذا التوجه عادة لديك، زد من حجم الالتزامات والوعود التى تقدمها، وعندئذ سيصبح تكاملك الشخصى أعظم مصدر لشعورك بالأمان والقوة.

٥. اقض بعض الوقت فى الطبيعة. مارس التمشية لمسافات طويلة، وأوجد مكانًا يوميًّا فى حياتك للتفكير فى صور التعاون الإبداعى التى تمارسها الطبيعة من حولك.

٦. اقرأ كثيرًا؛ فالقراءة من أفضل طرق إقامة ارتباطات ذهنية، والحصول على أفكار قد تؤدى للبديل الثالث.

٧. مارس الرياضة بانتظام – ويوميًا إذا استطعت، وتناول طعامًا صحيًا متوازنًا ومعتدلًا؛ فالجسم هو الأداة التى يعبر العقل والروح عن نفسيهما من خلالها.

٨. نَم لفترة كافية – سبع أو ثمانى ساعات يوميًا على الأقل. يوضح العلم أن مخ الإنسان يخلق ارتباطات أثناء نومه، وهذا هو سبب استيقاظنا من نومنا بأفكار جديدة رائعة. والنوم الكافى يجعلك أكثر قدرة على بذل الطاقة الانفعالية، والذهنية، والروحية اللازمة للتوصل إلى بديل ثالث.

٩. اقرأ المؤلفات الملهمة أو الكتب المقدسة. أمعن التفكير، أو تأمل، أو صل وادع؛ فهذا يولد الأفكار.

١٠. خصص وقتًا هادئًا لتفكر فيه بعمق فى حلول إبداعية بمنطق البديل الثالث للتحديات التى تواجهك.

١١. عبر عن حبك وتقديرك لمن ترتبط بهم، واستمع لهم استماعًا متفهمًا، وخصص وقتًا لتعرفهم جيدًا، وتعرف ما يهمهم وقصصهم.

١٢. لديك أذنان وفم واحد؛ لذلك استخدم هذه الأعضاء لهذه النسبة نفسها.

١٣. كن كريمًا مع الآخرين – بوقتك، وعواطفك، وصفحك، ودعمك. كن حكيمًا وكريمًا فى مشاركة ما لديك من موارد مع المحتاجين؛ كلنا لدينا نقاط ضعف. انظر للمستقبل وواصل التقدم وستُنمى لديك كل هذه الأشياء روح الوفرة.

١٤. تجنب مقارنة نفسك بالآخرين. لا تفعل هذا، فأنت إنسان متفرد. أنت ذو قيمة لا محدودة، ولديك قدرات هائلة. عرف هدفك الكبير فى الحياة، والتزم بتحقيقه، وكن على طبيعتك، واخدم الناس والعالم بصورة بسيطة ولكن ذات مغزى!

١٥. كن ممتنًا شاكرًا، وعبر عن امتنانك.

١٦. تعلم أن تتحلى بالحماس لاكتشاف كيفية مساعدة الآخرين على تحقيق مكاسب من شأنها زيادة ما يشعرون به من سلام وسعادة ورفاهية. إن هذه المساعدة مُعدية، مما سيؤدى إلى أن يكون هناك آخرون يريدون مساعدتك بالمثل. هذا هو أساس تحقيق تعاون إبداعى رائع.

١٧. عندما لا تسير الأمور على ما يرام، توقف، وقم بجولة حول المبنى الذى تسكن فيه، أو خذ كفايتك من النوم الهادئ ليلًا، ثم عاود التعامل مع الأمور بحيوية وانتعاش ومن منظور جديد.

١٨. إذا لم تستطع التوصل فعلًا إلى موقف يكسب كل أطرافه، فتذكر أن "عدم التوصل لصفقة" أحيانًا ما يكون البديل الأفضل.

١٩. عندما يتعلق الأمر بالآخرين، وبردود أفعالهم، وبنقاط ضعفهم، وبالأشياء الغريبة فيهم؛ ابتسم كثيرًا. وإذا كانت ثمة مشكلة مع أبنائك المراهقين، فذكر نفسك بأن "هذا أيضًا سوف ينقضى".

٢٠. لا تفقد إيمانك أبدًا بإمكانية التوصل لبديل ثالث.

إن تحقيقك الانتصارات الشخصية سيؤدى بالضرورة إلى تحقيقك للانتصارات العامة.

وفى الختام، أود أن أعبر عن حبى لك، وثقتى فيك، وفى قدراتك، وفى أنك ستضيف إلى العالم خيراً عظيماً عندما تقرر اتباع مسار الحياة وفقًا لمبدأ البديل الثالث. إن العالم يحتاج إليك بشدة. باركك الله.

ـــــ ستيفن آر. كوفى

# شكر و تقدير

أود أن أعبر عن شكرى وتقديرى للكثيرين من الناس الرائعين الذين أسهموا فى إخراج هذا الكتاب. أشكر أصدقائى، وزملائى، وعملائى، والأفراد الذين يمثلون "المَقود" حول العالم، والذين يجسدون البديل الثالث – سواء ذكرتهم فى هذا الكتاب أو لم أذكرهم – وأقول لهم إنهم ألهمونى بامتنان عميق. أشكركم جميعًا على استعدادكم السخى لمشاركتى قصصكم وقصص حياتكم.

وأشكر أيضًا زملائى فى مؤسسة فرانكلين – كوفى: "سام براكين" الذى أدار عملية إخراج هذا الكتاب بحماس والتزام شديدين، ودكتور "دين كولينوود" الذى اضطلع بإجراء استطلاع رأى المؤسسة عن التحدى الخطير الذى يواجه البشر عبر العالم، و"جودى كار" التى قامت مع فريقها الموهوب بتصميم الرسومات والصور فى الكتاب، و"تيرى ليون" الذى حصل لنا على المئات من التصريحات، و"ديبرا لوند" الناشرة التى أسهمت بقوة فى إخراج الكتاب، والتى أسهم وفاؤها وتكريسها فى انتشار وتأثير الكتب التى أؤلفها والعمل الذى أقوم به. وأشكر أيضًا "جانيتا أندرسن" التى قامت بهذه الجهود على المستوى العالمى. وقد تم تحسين هذا الكتاب وإخراجه بصورة هائلة بفضل الأفكار القيمة التى قدمها مراجعو الكتاب والمساهمون فى إخراجه: "آنى أوزوالد"، و"مايكل أوكى"، وابنى "شون كوفى".

وأعبر عن شكر خاص لـ "بويد كريج" – شريكى فى العمل، وصديقى، وزميلى على مدار أكثر من عشرين عامًا، والذى كان صاحب اقتراح الفكرة والإطار العام لهذا الكتاب، والذى عشنا معًا سنوات من العمل بأسلوب التعاون الإبداعى الذى قمنا به معًا على العديد من الأبعاد الأساسية فى هذا الكتاب. إن "بويد" واحد من أكثر القادة بمنطق البديل الثالث ممن عرفتهم روعة، وواحد من أكثر نماذج التفكير بمنطق البديل الثالث شجاعة وحكمة،

وكذلك إبداعًا وتدريسًا وحلًا للمشاكل. وقد تجلت ثمرة هذا العمل على مدار هذا الكتاب، وفى الكثير من العمل المهنى الذى مارسته على مدار حياتى.

وأشكر مساعدتىَّ: "جولى جيلمان"، و"دارلا سالين"، ومساعدة "بويد": "فيكتوريا ماروت"، وكل مساعدىَّ، وزملائى عبر الأعوام الذين كانوا مهمين جدًّا، ومكنوا لعملى، والذين باركنى تكريسهم الدائم غير المرئى بصور لا أظن أن أحدًا سيعرف أبدًا حجمها الفعلى.

وأود أن أعبر عن امتنانى أيضًا لـ "بوب ويتمان" - رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذى لمؤسسة فرانكلين - كوفى، وزملائى فى مجلس إدارة المؤسسة، وفريقها التنفيذى، وكل زملائنا عبر العالم الذين قدموا لنا قيادة ملهمة، والتزامًا بتقديم الخدمة يوميًّا. وأقول لهم إننى أحبهم وأقدرهم جميعًا.

وبالنسبة لتصميم الكتاب، وإنتاجه، وتسويقه، ونشره؛ فإننى أقدر العمل الراقى لزملائنا فى دار نشر سايمون آند شوستر/ فرى بريس، ومنهم: "كارولين رايدى"، و"مارثا ليفن"، و"دومينيك أنفوسو"، و"ماورا أوبريان"، و"سوزان دوناهيو"، و"كاريسا هايز". وأشكر أيضًا صديقتى العزيزة "جان ميللر"، وزميلتها "شانون مايزر مارفين" على تمثيلهما الراقى لنا.

وإلى زوجتى "ساندرا"، وأبنائى: "سينثيا"، و"ماريا"، و"ستيفن"، و"شون"، و"ديفيد"، و"كاثرين"، و"كولين"، و"جينى"، و"جوشوا"، ولأزواجهن وزوجاتهم الرائعين الذين أسهموا بالكثير من الخبرات لإثراء هذا الكتاب، أعبر عن حبى وشكرى. إن أبناءنا، وأحفادنا، وأحفاد أبنائنا، وذريتنا التى لم توجد بعدهم نور حياتنا وأملها، وسوف يصبحون فى النهاية تجسيدًا وتعبيرًا عن رغبتى التى أحلم بها طوال عمرى، هى "أن يعيشوا حياتهم وفقًا لنغمة صاعدة". وأود أن أعبر عن امتنان خاص لابنتى "سينثيا كوفى هولر" المسئولة بصورة كبيرة عن فصل "الحياة وفقًا للبديل الثالث" فى هذا الكتاب.

وأود أن أعبر عن إجلالى وتقديرى لوالدىَّ، وأجدادى الذين أنعموا علىَّ بنعمة الشعور بالأمان الداخلى، والذين أحبونى، ودعمونى، وربونى على عقلية الوفرة - وهى أسس التفكير بمنطق البديل الثالث. وأشكر أيضًا شقيقاتى، وأشكر بشكل خاص شقيقى "جون" فقد كانوا أكثر أصدقائى إخلاصًا ووفاء على مدار حياتى بالكامل، ولقد أسهموا إسهامات كبيرة فى فصل "البديل الثالث فى المنزل" فى هذا الكتاب. إن قيادة شقيقى "جون" لعمل مؤسسة فرانكلين كوفى فى "الزواج والبيت والعائلة" حول العالم ستترك موروثًا ستظل الأجيال تشعر به.

وأود أن أعبر عن اعترافى بالفضل الكبير لصديق عمرى "لارى إم. بويل" القاضى فى المحاكم الابتدائية فى الولايات المتحدة، والذى شاركنى فى تأليف فصل "البديل الثالث

والقانون" فى هذا الكتاب. ولأن "لارى" نموذج للتفكير بمنطق البديل الثالث فى أعلى صوره؛ فقد منحنا فى هذا الكتاب ميزة خبرته المتفردة فى حل أكثر الصراعات صعوبة بأسلوب التعاون الإبداعى. وأود أن أعبر عن تقديرى وامتنانى أيضًا لـ "برايان إل. بويل" – المحامى المخضرم الذى يفكر بعقلية البديل الثالث، والذى قدمت إسهاماته المهمة فى الفصل الذى يناقش البديل الثالث والقانون فى هذا الكتاب منظور المحامى المعاصر. وأشكر أيضًا مساعدىَّ للبحوث القانونية: "براندون كاربين"، و"كريستن فورتين ليونز" و"مايكل مايلز"، و"مارك شافر"، و"ريبكا سيمبروسكى".

وشكر خاص أوجهه إلى "وارد كلابهام" الذى أدت حياته وأسلوب قيادته القائمان على المبادئ فى المجال الشرطى إلى إنهاء الجريمة، ودعم الشباب، وغرس بذور المجتمع المتحضر. وأنا ممتن له على إسهاماته المهمة فى فصل "البديل الثالث فى المجتمع" فى هذا الكتاب.

وأخيرًا، وليس آخرًا، أشكر "بريك إنجلاند" – كبير محررى مؤسسة فرانكلين كوفى على مئات الساعات التى قضاها فى البحث والكتابة التى أدت إلى إخراج هذا الكتاب. لقد كان إسهامه متحمسًا وحيويًا أثناء طوافه حول العالم باحثًا عن أفضل الأفكار عن التعاون الإبداعى. و"إنجلاند" – مثل كل زملائى – مثال حى على رسالة مؤسسة فرانكلين – كوفى، والمتمثلة فى: تحقيق العظمة فى الناس، والمؤسسات، والمجتمعات فى كل مكان.

# الفهرس

# المؤلفان فى سطور

**ستيفن آر. كوفى**، واحد من الخمس والعشرين شخصية الأكثر تأثيرًا فى الولايات المتحدة بحسب تصنيف مجلة *تايم*، وقد كرس حياته ليوضح – بعمق وبأسلوب مباشر – كيف يستطيع كل إنسان السيطرة على توجه حياته. وكوفى حجة مرجعية فى القيادة يحظى بالاحترام عبر العالم، وخبير فى العلاقات العائلية، وأستاذ، ومستشار مؤسسات، ومؤلف. وقد بيع من مؤلفات كوفى عشرون مليون كتاب (بأكثر من ثمان وثلاثين لغة)، وتم تصنيف كتابه *العادات السبع للناس الأكثر فعالية* الكتاب الأكثر تأثيرًا فى مجال الأعمال والشركات فى القرن العشرين. ومن مؤلفاته الأخرى التى حققت أعلى المبيعات: *القيادة القائمة على المبادئ، وترتيب الأولويات، والعادات السبع للعائلات الأكثر فعالية، والعادة الثامنة: من الكفاءة إلى العظمة، والقائد بداخلى: كيف تحقق المدارس وأولياء الأمور حول العالم العظمة فى الأطفال*. وقد شارك كوفى فى إنشاء مؤسسة فرانكلين – كوفى، وهى مؤسسة تعليمية دولية رائدة، وشركة لتقديم خدمات التدريب لها فروع فى ١٤٧ دولة حول العالم. ودكتور كوفى أستاذ دائم فى كلية هانتسمان لإدارة الأعمال بجامعة ولاية يوتا، حيث حصل على المقعد الرئاسى لـ "جون إم. هانتنسمان" فى القيادة، ويعيش هو وزوجته وعائلته فى ولاية يوتا.

**دكتور بريك إنجلاند** مؤلف أساسى فى شركة فرانكلين – كوفى، وقد تعاون مع دكتور كوفى فى تأليف عدة كتب منها: *توقع النتائج فى الأوقات التى يصعب التوقع فيها*، و*عمل رائع.. حياة مهنية رائعة*. وقد ساعد دكتور إنجلاند – على مدار أكثر من عشرين عامًا من تقديم الخبرة فى مجال الاستشارات – عددًا من أكبر الشركات العالمية على تحسين أساليبها القيادية وعمليات التواصل بداخلها. وقد أدار مشروعات فى هذا المجال لشركات من بين أكبر خمسين شركة، وفى بلاد تتراوح بين سويسرا والمملكة العربية السعودية. ودكتور إنجلاند حاصل على الدكتوراه فى اللغة الإنجليزية، وعمل أستاذًا للتواصل المؤسسى فى كلية ماريوت بجامعة بريجهام يونج على مدار سبع سنوات. ويعيش هو وزوجته على سفح جبل فى شمال ولاية يوتا.

# تعلَّم المزيد

## هل تريد أن تتعلم المزيد عن كيفية التوصل إلى البدائل الثالثة فى حياتك وعملك؟

زر موقعنا الإلكترونى: www.The3rdAlternative.com

### العادات السبع The ٧ Habits®




تساعد *الحلول التدريبية للعادات السبع* من إصدارات شركة فرانكلين كوفى – والمستمدة من فكرة كتاب *العادات السبع للناس الأكثر فعالية* – الموظفين على تطبيق المبادئ الخالدة للكفاءة بما يمكنهم من تحسين أساليبهم فى التواصل مع غيرهم، وتولى زمام المبادرة، وتأسيس درجة أكبر من الثقة، وتقوية علاقاتهم، وزيادة تأثيرهم فى الآخرين، وإيجاد توازن فى أولوياتهم الأساسية.

**العادات السبع**
للناس الأكثر فعالية
برنامج التوقيع

**العادات السبع**
للمدراء الأكثر فعالية
إدارة الذات، وقيادة الآخرين، وتحرير القدرات

**العادات السبع**
وأقصى استفادة ممكنة منها
زيادة كفاءتك وأثرك فى العمل

**العادات السبع**
للناس الأكثر فعالية
ورشة عمل تمهيدية لشركائنا

**العادات السبع**
العادات السبع التفاعلية

www.franklincovey.com

## LiveClicks™

ورش عمل على الإنترنت

### *ورش عمل التدريب على البديل الثالث*

يمكنك الآن الحصول على تدريب على المستوى العالمى على البديل الثالث بصورة حصرية من خلال ورش عمل Franklin-Covey LiveClicks على الإنترنت. وهى متوافرة فى صورة ورش عمل ذات تسجيل مفتوح، أو تدريب شامل حصرى لفريقك، حيث يتم التعليم المباشر على يدى معلم معتمد يساعد المتدرب فعلياً على تعلم كيفية معيشة حياته وفقاً للبديل الثالث. أو يمكنك نقل المادة التعليمية إلى مؤسستك لتقديمها بنفسك للعاملين معك بعد أن تحصل على شهادة معلم معتمد من برنامج Covey LiveClicks.

- حل المشاكل بأسلوب البديل الثالث
- اتخاذ القرارات بأسلوب البديل الثالث
- حل الصراعات بأسلوب البديل الثالث
- الإبداع بأسلوب البديل الثالث
- مهارات تفاوض البديل الثالث

لمزيد من المعلومات، زُر: www.franklincovey.com/liveclicks/the٣rdalternative



## مؤسسة فرانكلين – كوفى (FranklinCovey)

هى شركة رائدة عالمياً فى تقديم الاستشارات والتدريب فى مجالات التنفيذ الإستراتيجى، وتكوين والحفاظ على ولاء العملاء، والقيادة، وكفاءة الأفراد. ومن بين عملاء الشركة: ٩٠ شركة من بين أكبر مائة شركة أمريكية، وأكثر من ٧٥٪ من أكبر خمسمائة شركة، وآلاف الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم، بالإضافة إلى العديد من الهيئات الحكومية، والمؤسسات التعليمية. ويتبع شركة FranklinCovey ٤٦ مكتباً مباشراً، ومرخصاً له بتقديم الخدمات المهنية التى تقدمها الشركة فى ١٤٧ دولة حول العالم.

www.franklincovey.com

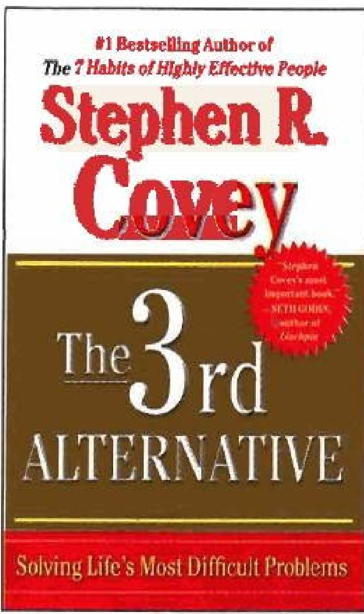
(تابع)

العمل الشُرطى، ووالد استطاع إنقاذ ابنته ـ وفى ليلة واحدة رائعة ـ التى كانت تعانى من اليأس على مدار سنوات، وكانت على وشك الانتحار، وقاض وضع نهاية سريعة سلمية لواحدة من أكبر قضايا التلوث البيئى فى التاريخ الأمريكى دون عقد جلسة واحدة فى المحكمة، ومدير مدرسة ثانوية لأبناء الفقراء من المهاجرين للولايات المتحدة استطاع رفع نسبة التخرج فى المدرسة من نسبة ٣٠٪ المزرية إلى ٩٠٪، وزاد من المهارات الأساسية لدى الطلبة ثلاثة أضعاف، ومجموعة من الناس غير المشهورين الذين يجدون بسرعة طرقًا جديدة ليحل السلام على منطقة الشرق الأوسط، وغيرهم كثيرين. تقدم هذه المجموعات والأفراد المختلفين أمثلة حية على كيفية التوصل إلى نتائج جديدة وأفضل بدلًا من تصعيد العنف، وكذلك بناء علاقات قوية مع أناس متنوعين وتقوم على توجه مكسب الجميع معًا.
بعيدًا عن الصراع والحلول الوسطى، يقدم الكتاب الذى بين يديك طريقة جديدة ومبدعة ومختلفة كلية للتفكير. وهو كتاب مرجعى، ولكنه عملى أيضًا ويوضح أن البديل الثالث هو الفرصة الأسمى فى عصرنا الذى نعيش فيه.



## ستيفن آر. كوفى

كرس حياته ليوضح ـ من خلال التوجيه العميق والعملى أيضًا ـ أن بمقدور كل إنسان السيطرة الفعلية على مسار حياته. وباعتباره مرجعًا دوليًا شهيرًا فى القيادة، وخبيرًا فى العلاقات العائلية، وأستاذًا جامعيًا، ومستشار مؤسسات؛ فقد وصلت رسالته إلى ملايين البشر. وقد حققت كتبه مبيعات تصل إلى أكثر من عشرين مليون نسخة (وبثمانٍ وثلاثين لغة)، وتم تصنيف كتابه العادات السبع للناس الأكثر فعالية على أنه الكتاب الأكثر تأثيرًا فى مجال الأعمال فى القرن العشرين. وقد ألف أيضًا كتب: إدارة الأولويات، والقيادة المرتكزة على المبادئ، والعيش وفقًا للعادات السبع وغيرها الكثير. وكوفى حاصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، والدكتوراه من جامعة بريجهام يونج، وهو المؤسس المشارك لشركة فرانكلين–كوفى، وهى مؤسسة رائدة عالميًا فى التعليم والتدريب لها فروع فى ١٤٧ دولة عبر العالم، ويعيش هو وزوجته فى ولاية يوتا بالولايات المتحدة.




# قالوا عن هذا الكتاب

"تواتينا من حين لآخر – حتى فى أكثر الأوقات صعوبة – ومضة بشىء أفضل. ويوضح لنا دكتور كوفى فى هذا الكتاب كيف نبحث عن هذا الشىء الأفضل، ونتسامى على أكثر خلافاتنا حدة". — ديزموند توتو

"فى هذا الكتاب يلهمنا دكتور كوفى التفكير فى حلول للمشاكل بطريقة تختلف اختلافًا كاملًا عن طرق تفكيرنا السابقة. لابد أن ننحى اختلافاتنا – بما فيها الحدود التى نضعها، واللغات التى نتحدثها، والسياسات التى نؤمن بها، وثقافاتنا – ونعمل معًا للتوصل لحلول أعظم من المشاكل التى نواجهها".

— محمد يونس، الفائز بجائزة نوبل للسلام عام ٢٠٠٦

"فى هذا الكتاب، يحضُّنا ستيفن كوفى على رسم مسار يتجاوز الحلول الأقل من الأفضل لكل معاناتنا – حلول تتجاوز اليمين أو اليسار السياسى، وتتجاوز الكثير من الاختيارات الخاطئة أمامنا. إن هذا الكتاب صدى حكيم ومقبول لتحذير آينشتاين بأن المشاكل التى نواجهها اليوم لا يمكن حلها بنفس مستوى التفكير الذى أدى أساسًا إلى ظهورها". — **آريانا هوفينجتون،**

**تعمل رئيس مجلس إدارة ورئيس تحرير مجموعة AOL Huffington Post Media Group الإعلامية**

"لقد فعلها ستيفن كوفى مرة أخرى، حيث يقدم فى أحدث كتبه – الذى بين يديك – نصيحة ذات مغزى للإبحار عبر أكثر تحديات الحياة صعوبة. إن هذا الكتاب لا يقوم على مبدأ (رؤيتى)، أو (رؤيتك)، بل يبحث عن (رؤيتنا المشتركة)".

— **جيه. دبليو. ماريوت،** رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذى لشركة Marriot International, Inc.

"إن التعامل مع الخلافات – فى العمل، والسياسة، والاقتصاد، وغيرها من المجالات – أمر محفوف بالمخاطر، حيث تعيق الانفعالات، أو سوء الفهم، أو عدم الشعور بالأمان، أو التمركز حول الذات التوصل لاتفاقيات تفيد الجميع، أو تغيير منظور الناس لمشكلة أو فرصة. ينتقى ستيفن كوفى أفكارًا ملهمة من سير حياة العديد من المفكرين الذين حقق كل منهم نتائج إيجابية من خلال تطويرهم طرق وأساليب متفردة للتوصل لاتفاقيات، أو تغييرهم لمدركات الناس وتصوراتهم مما أدى إلى ما كان يبدو أنه نتائج مستحيلة التحقيق. وقد طور كوفى بعناية نموذجًا مفيدًا جدًّا للقادة فى عالم تسوده الصراعات".

— **ستيف فوربس،** رئيس مجلس إدارة ورئيس تحرير مجموعة Forbes Media الإعلامية

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ليست مجرد مكتبة

6 281072 071271
282205221

تم اعادة الرفع بواسطة
مكتبة عسكر
ask2pdf.blogspot.com